

OTDK-dolgozat

2024

Walter Viktória Rita
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

**HOGYAN HAT A BIZALMI TŐKE NAPJAINK VEZETÉSI
FOLYAMATAIRA?**

**HOW DOES TRUST CAPITAL AFFECT TODAY'S MANAGEMENT
PROCESSES?**

Dr. habil. Kuráth Gabriella

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.06.27.

„A bizalom az élet ragasztója. A hatékony kommunikáció leglényegesebb összetevője. Ez az alapelv, amely minden kapcsolatot megtart.”

- Stephen M.R. Covey

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
Köszönetnyilvánítás.....	4
1. Bizalom.....	5
1.1. Meghatározás.....	6
1.2. A bizalom jellemzői.....	8
1.3. A bizalom kockázata	11
1.4. A bizalom tipologizálása	13
2. Vezetés és bizalom	16
2.1. Vezetői bizalom.....	16
2.2. Vezetői EQ	20
2.3. Vezetői kommunikáció.....	22
3. Bizalom a vezetőben.....	24
4. Kutatási módszer és minta.....	32
4.1. Kutatási módszer	32
4.2. A kutatás kérdései.....	33
4.3. Mélyinterjú és az alanyok leírása	34
5. Kutatási eredmények a mélyinterjúk alapján.....	36
5.1. Bizalom alapjai.....	36
5.2. Bizalom a vezetőben.....	51
5.2.1. Pozitív vezetői példa.....	53
5.2.2. Negatív vezetői példa	57
5.3. Fejlesztés	62
5.4. Vezetői karrier, kompetenciák.....	68
5.5. Kutatási eredmények összegzése.....	73
Összefoglalás	78
Irodalomjegyzék	81

Mellékletek.....	90
------------------	----

Ábrajegyzék

1. ábra: A bizalom modellje	9
2. ábra: A bizalom háromszöge.....	19
3. ábra: Az okos bizalom mátrixa.....	27
4. ábra: A bizalom jellemzése	36
5. ábra: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek II.	54
6. ábra: A bizalmi légkör eredményei	61
7. ábra: Vezetői tulajdonságok és kompetenciák	70
8. ábra: A vezetői bizalom elfogadásához szükséges tulajdonságok és kompetenciák.....	71
9. ábra: A vezetők nemek szerinti megoszlása.....	93
10. ábra: A vezetők életkora.....	93
11. ábra: Bizalom és önbizalom	94
12. ábra: A vezetők okos bizalomról való ismerete	95
13. ábra: Önismereti programon való részvétel	96
14. ábra: Vezetői képzésen való részvétel.....	96

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A bizalom tipologizálása	14
2. táblázat: A vezetők általános bizalma	37
3. táblázat: Vezetői tettek a jobb megbízhatóságért.....	38
4. táblázat: A vezetők önbizalma	40
5. táblázat: Vezetői törekvések a magasabb önbizalomra.....	40
6. táblázat: A vezetők szervezetük felé támasztott bizalma	42
7. táblázat: Szervezeti bizalmi szint I.	42
8. táblázat: Szervezeti bizalmi szint II.	42
9. táblázat: A vezetők bizalma a kollégákban	44
10. táblázat: A kollégákkal szembeni kívánatos bizalom szintje	45
11. táblázat: Jelenlegi és kívánatos beosztotti bizalmi szint	45

12. táblázat: Okos bizalom a szervezetekben	47
13. táblázat: Általános bizalom és bizalomra való hajlandóság közti eltérés.....	49
14. táblázat: Vezetői megoldások a bizalmatlanságra	50
15. táblázat: Változtatások a jobb vezetői bizalomért	51
16. táblázat: Vezetői bizalom kialakulási ideje	53
17. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek I.	54
18. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek III.....	55
19. táblázat: Pozitív és negatív vezetői tulajdonságok I.	56
20. táblázat: Vezetői bizalmatlanság kialakulási ideje	58
21. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek IV.	58
22. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek V.....	59
23. táblázat: Pozitív és negatív vezetői tulajdonságok II.....	60
24. táblázat: A bizalmi kultúra fejlesztése.....	63
25. táblázat: A vezetők alapadatai	92
26. táblázat: Vezetői tapasztalatok	93
27. táblázat: Kollégák észlelt bizalma vezetőik felé.....	94
28. táblázat: A vezetők előzetes információgyűjtései	95
29. táblázat: A vezetők bizalomra való hajlandósága.....	95
30. táblázat: A vezetők motiváltsága.....	96

Mellékletek

1. melléklet: Kérdések listája.....	90
2. melléklet: Táblázatok, ábrák.....	91

BEVEZETÉS

Mi is pontosan a bizalom? Hogyan tekintünk erre az üzleti életben? Mitől lesz kiváló egy vállalat, mi a titok és mi teszi igazán sikeressé és eredményessé a vezetőket? Miért alapvető fontosságú a vezetői bizalom? Milyen jelentéstartalma és összetevői vannak? Napjainkban hogyan és milyen formában figyelhető meg ez a vezetés folyamatában? Hogyan fejleszthető a vezetői bizalom, mik a szakirodalmi javaslatok? Mi mindent alapoz meg és tesz lehetővé egy bizalomteljes légkör? Hogyan teremt a vezető olyan közeget, amelyben a dolgozók a maximumot képesek kihozni önmagukból és munkatársaikból? Mindig figyelemre méltónak tartottam a vezetés és minden ehhez szorosan kapcsolódó téma felkutatását, abban való jártasságom és tudásom bővítését. Ezért választottam a vezetés és szervezés mesterszakot, ahol a tanulásra, mint érdeklődési köröm tovább bővítésére tekinthetek, amely számos izgalmat hordoz magával, akárcsak ennek a dolgozati témának a kiválasztása és feldolgozása. Miért éppen a vezetői bizalom témakört választottam? Mert érdeklődésemhez közeli kihívást véltem ebben felfedezni. Nem egyszerű közgazdasági értelemben a bizalom elemzése. A témát annak megfelelően választottam ki, hogy abban kellőképpen el tudjak mélyülni. Érdeklődésem kezdetben a motivációs eszközökön keresztül vetődött fel. Köztudott tény, hogy a legjobb motivációs eszközként a pénzügyi kompenzációt tartjuk számon. Azonban hosszú távon a megbecsülés szempontjából indifferenssé válik, ellenben a bizalommal. Úgy gondolom, témám a választott mesterszakos területemhez illeszkedik. Miután megfogalmazódott bennem, hogy a bizalom legyen a kutatásom fő mozgatórugója, számomra nem volt kérdés, hogy mindezt a vezetői oldalról elemezzem. A leírtakban megerősítést adott számomra 2023. áprilisban a Pécsi Tudományegyetem Vezetés és Szervezéstudományi Intézet által szervezett Vezetés és Bizalom Konferencia. Kíváncsi voltam, mekkora hangsúlyt fektetnek a vezetők a bizalmi kapcsolatok kialakítására és milyen lépéseket tesznek ennek érdekében akár tudatosan vagy tudat alatt. Honnan is tudhatja egy vezető azt, ha bíznak benne? Miben nyilvánul meg mindez? Milyen kihívásai és lehetőségei vannak a bizalomnak a modern szervezetekben? Hogyan javítható a bizalom által a szervezeti kultúra? Mennyiben segíti elő a vállalatok stratégiáinak sikerességét és járul hozzá a teljesítményhez? Megfigyelhetők-e pénzben kimutatható változásai? Hogyan mérhető a bizalom szintje? Mi az optimális és az okos bizalom a vezető és a beosztottak között? Hogyan érdemes ezt jól kezelni a tudatosság részeként? Mi mindent nyerhetnek a bizalom által a vállalatok, a vezetők és a követők? Milyen társadalmi és milyen egyéni eredményei lehetnek? Ezekre a kérdésekre keresem a választ a dolgozatom keretein belül.

A vezetői bizalom kiemelten fontos téma, hiszen jobban belegondolva, az üzleti világban fellelhető kapcsolataink alapjai is ebben rejlenek és ebből fejlődnek ki egyéni és szervezeti szinten. Amennyire egyszerűnek és természetesnek tűnik, még sem olyan könnyű a valóságban elnyerni és megtartani. Dolgozatom nem a bizalomból származó tényleges profit meghatározására törekszik, hanem a vezetés egyik legfőbb társas készségének, társadalmi tőkéjének és egyben vezetői eszközének jelentőségére hívja fel a figyelmet. Bizalom nélkül a munka nem más, mint csupán egy kényszeres cselekvés, ami pusztán követel és parancsol nekünk. Más kedvvel és hozzáállással végezzük a munkánkat egy bizalomteljes és egy bizalomhiányos munkahelyi közegben. Mindez végső soron az életminőségünkre is kihatással van. A „gépezetet” legtöbb esetben az ember mozgatja. A vezetők pontosan tudják milyen irányba tart a vállalat. A stratégia azonban, hogy a munkatársak hogy válnak partnerre, az abszolút a kölcsönös bizalmon múlik.

Dolgozatomban különböző területeket vizsgállok meg, hiszen az általam választott témához több témakör is szorosan kapcsolódik. Dolgozatom első nagyobb egységet képező részében a szekunder kutatásomat rögzítettem a megnevezett szakirodalmi anyagok által. Először a tágabb értelemben vett témakört mutatom be. Így tárgyalva a bizalmat, annak definiálását, különböző megközelítéseit, alfejezeteiként annak jellemzőit, kockázatát és tipologizálását. Majd egy újabb fő fejezetben a vezetés és bizalomról írok, annak alpontjaként pedig a vezetői bizalomról, a vezetők érzelmi intelligenciájáról, kommunikációjukról, végül pedig a vezetők és beosztottak irányából elemzem a vezetői bizalmat, annak potenciális előnyeit és tudatos kezelési módjait. Dolgozatomban az alapvető fogalmak, a bizalom modellje és a témához szorosan kapcsolódó ábrák kerülnek bemutatásra. A dolgozatom másik nagyobb egységét képező része az empirikus kutatás leírása. Ezt az empiria módszertanának ismertetésével kezdem, majd a vizsgálat eredményeit ismertetem több, saját készítésű táblázattal és ábrával szemléltetve. Végül ezeket értékelem az elméleti ismeretekkel összevetve és a témával kapcsolatos főbb megállapításaimat írom le.

A kutatás célja

A dolgozati kutatásom egyéni mélyinterjúk segítségével végeztem tíz cég vezetőjének megkérdezése által. Kutatásom fő célja következtetések levonása a vezetők egyéni véleményei alapján, melyek azok a tényezők, amik a bizalom kialakulásához, illetve hosszú távú fenntartásához szükségesek. Feltárom a vezetők mennyire tartják fontosnak a bizalmuk növelését és milyen lépéseket tesznek ennek fejlesztése érdekében. További célom felhívni a

vezetői bizalom láthatatlan mozgósító erejére a figyelmet az eredményesség, a dolgozók megtartó ereje és az elért teljesítmények függvényében. Vizsgálatomban a megkérdezett vezetők válaszai közti hasonlóságokat és különbségeket vetem össze. Tanulmányozom, mik a vezetők bevált módszerei, technikái, külön tekintettel a best-practice megoldásokra. Az általam végzett kutatás fundamentális célja annak meghatározása, hogy mennyiben járul hozzá a bizalom megléte a vezetők és a cégek eredményességéhez, valamint az, hogyan képes alakítani a munkahelyi kapcsolatokat és a dolgozói együttműködésre milyen hatást gyakorol? Megvilágítom, mely tényezők segítik, illetve gátolják a bizalom jelentőségének érvényesülését. Ezen túlmenően analizálom a vezetők bizalomra való hajlandóságát, nyitottságát, ezirányú cselekvéseiket, elemzési hajlandóságukat. Megfigyelem a vezetők saját, illetve dolgozóik önbizalmát, az egymás és a szervezetük iránti jelenlegi és kívánatos bizalom szintjét. Ezenfelül az esetlegesen megoldandó helyzetek kivitelezési módjait is elemzem. Információt gyűjtök az eddigi pozitív és negatív vezetői példájukról, személyiségjegyeikről, az általuk szerzett tapasztalatokról, azok utólagos meglátásairól. További figyelemmel kísérem önmaguk fejlesztésére egyénileg mennyi időt és energiát fektetnek, mennyire látják alapjaiban fontosnak az önfejlesztést vagy akár a vezetőfejlesztést.

A célkitűzéseimet a következőkkel indoklom:

- Aktualitását tekintve aktuális és egyre népszerűbb témaként tekintenek a vezetői bizalom kutatására. Főleg a koronavírus világjárvány berobbanása és a digitalizáció rohamos térnyerése óta nagyobb figyelemre tesz szert a téma feltárása, mind vezetélméleti tekintetből, mind módszertanilag. Gondolok akár a napjaink munkavégzési formájában egyre elterjedtebb távoli munkavégzésekre.
- Elméleti vonatkozásban a bizalom igen nagy terjedelmű történeti múltra tekint vissza. Szó lesz arról, hogy a vezetésbe vetett bizalmat milyen eszközökkel lehet eredményesebbé tenni, hogyan tudatosítható az üzleti bizalom kiépítése és annak fenntartása. A szervezetek eredményessége és a teljesítmény növelése mindig központi kérdésekként voltak számon tartva, amelyet a társadalmi tőke vezetői oldaláról elemzek.
- Gyakorlati hasznosítás oldaláról: A bizalom kialakulásához elengedhetetlen a kellően nyitott hozzáállás, az együttműködési hajlandóság megléte és a vezetők tudatossága.

Empirikus eredményeim segítségével a bennem felmerült kérdésekre válaszolok.

A kutatás kérdései:

- Miért fontos a bizalom kérdése a vezetőknek és a dolgozóknak?
- Mennyire nyitottak a vezetők?
- Mire vezethető vissza a kialakított bizalom?
- Mik határozzák meg leginkább a vezetői bizalmat?
- Milyen jelei lehetnek a vezetői bizalomnak?
- Mely vezetői tulajdonságok és kompetenciák segítik elő a bizalom kialakulását?
- Hogyan tudja a vezető megőrizni a kialakított bizalmat?
- Hogyan fejleszthető a vezetői bizalom?
- Mit tehetnek a vezetők saját bizalmuk növelése érdekében?
- Milyen eredményei lehetnek a bizalmi légkörnek?
- Miben járul hozzá a vezetői bizalom a vállalatok sikerességéhez?

Köszönetnyilvánítás

Ezúton fejezem ki köszönetemet azok felé, akik hozzájárultak dolgozatom létrejöttéhez.

Szeretnék mindenekelőtt köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. habil. Kuráth Gabriella Tanárnőnek, akitől konzulensem révén megannyi segítséget, hasznos tanácsokat, ötletadó gondolatokat és folyamatos figyelmességet kaptam.

Köszönettel tartozom a vezetőknek, akik részvételükkel és értékes gondolataikkal segítették a kutatási munkámat.

Köszönöm a barátaim biztatását, a munkatársaim drukkolását és a családom támogatását.

Külön köszönöm nagynénimnek, keresztanyukámnak a sok-sok beszélgetést a témáról.

Végül pedig szeretnék köszönetet mondani apukám végtelen türelméért és mindazért, hogy lehetővé tette számomra a tanulmányaim folytatását.

1. BIZALOM

Dolgozatom fő témája a vezetői bizalom köré épül fel, így jelentős hangsúlyt kap a bizalom és annak meghatározása, jellemzése.

Kiemelem, hogy a bizalom a XXI. század leadership-nek egy igen meghatározó kulcsfogalma és tényezője. Kezdetben a bizalmat empirikus tanulmányokban úgy használták, hogy az elméleti alapok még kevésbé voltak kidolgozottak hozzá (Luhmann, 1988). A jelenlegi gyorsan változó világban, főleg a vezetőfejlesztés területén az egyik legfontosabb vizsgálatként tartják számon a bizalom kutatását. Kiemelt figyelemmel követve azt a fajta bizalmat, amit a vezetők a követőik körében alakítanak ki. Évtizedek kutatásai vezethetők vissza a szervezeti működés szempontjából a bizalom központi szerepére (Gilbert-Tang, 1998). A klasszikus tőkeelemeken felül így a társadalmi tőkének a gazdasági teljesítményre pozitív hatást gyakorló termelési tényezőként az utóbbi évtizedekben felértékelődött a szerepe. Hanifan (1916) még csak olyan társadalmi körülményeket értett ezalatt, amik az emberek mindennapi életét definiálták. Ez egészült ki később a közösségen belüli kapcsolatok, a közösség tagjai közti szimpátia és a békés egymás mellett élés szabályaival (Kovács, 2010). Ezek már főként az érzelmi intelligencia elemeit érintő témák, amelyre a dolgozat 2.2. alfejezetében részletesebben is kitérek. A társadalomtudományok már az 1950-60-as években foglalkoztak a bizalom fogalmával. A gazdaságtudományok azonban az 1970-es években kezdtek érdeklődést mutatni a társadalmi tőke irányába, amikor Arrow 1974-ben a bizalmat a gazdasági kapcsolatok fontos „kenőanyagaként” írta le.

Ahogy fentebb is említettem, a bizalommal foglalkozás történetét tekintve régre nyúlik vissza. Az 1980-90-es években tett szert még nagyobb figyelemre a bizalom fogalma és szerepe a társadalomfilozófia, szociológia és szociálpszichológiai területeken is megmutatkozott. Legismertebb képviselők közülük Luhmann és Giddens, Putnam, Hardin vagy Fukuyama.

A közgazdaságtudomány is elkezdte mélyebbre ásni magát a témában. Az ezzel kapcsolatos cikkek megjelenése egészen 1992-ig évi tíz alatti volt, majd azt követően kezdett nőni. A téma népszerűsége azt követően a folyóiratokban főként az emberi erőforrás menedzsment, a marketing, a stratégia és a pszichológia irányában mutatkoztak meg. Ebből is látható, hogy a bizalom elemzése mennyiféle tudományterületet érintett már akkoriban is. Minek is tudható be a bizalom felértékelődése? A válasz talán a társadalomtudományok episztemológiai fordulatának és a tudomány expanziójának hatása (Kovács, 2018). Ez számos szociális társadalmi okra is visszavezethető. Czakó (2011) szerint elsősorban a XX. század végi

modernitás változásai és különböző dilemmái vezettek a bizalom alaposabb vizsgálatához. Nem elhanyagolható viszont a szociológiai paradigmaváltás és kultúra iránti megnőtt érdeklődés sem. Jómagam alapvetően a gazdaságtudományok szempontjából mutatom be a választott témámat vezetői hatáskörökben.

Mivel a vezetői bizalom rendkívül összetett, ennek alapját a bizalom pontos leírásával és értelmezésével kezdem.

1.1. Meghatározás

Ha a bizalom fajtáiról, megszerzéséről, megtartásáról szeretnénk beszélni, az első és egyben legfontosabb kérdés az, hogy miként tudjuk behatárolni a bizalom fogalmát. Interdiszciplináris, így a közgazdászok, szociológusok, filozófusok megannyi definíciót tulajdonítottak más és más szakterületi megközelítésből a fogalomnak. A bizalommal kapcsolatos kutatások mindegyike a bizalom definiálásának kérdésével szembesül először. Kiindulva abból a korábbi megállapításból, hogy sokféle tudományterület érintett a bizalom témakörével kapcsolatban, nincs egyértelmű fogalom, sem egy egységes, koherens meghatározás a definiálást illetően, melyet minden környezetben alkalmazni tudnánk. Így a bizalom értelmezésének nincs egyértelműen kinevezhető definíciója. Ebből következően a bizalom meghatározása, leírása és tartalma kontextusról kontextusra változik. Számos jelentése a köznyelvben bonyolítja a tudományos vitát. A bizalom témakörében kutatók álláspontja leginkább abban tér el, hogy miben látják a bizalom indítékát vagy épp annak alapjait (Czakó, 2011). Vannak, akik a bizalom személyes jellegéből indulnak ki (Hardin, 1992), míg mások (Droege és társai, 2003) motivációs vagy éppen érzelmi oldalról közelítik meg a fogalmat (Jones és George, 1998), mint magasabb rendű társas motívumot. A bizalom tekinthető erőforrásnak, irányítási stratégiának vagy akár mechanizmusnak. Azonban olvasni olyat is, mikor a hittel, mint érzelmi viszonyal veszik „egy kalap alá”. Ugyanakkor a bizalomra, mint készségre is tekinthetünk, amely tudatosan, odafigyeléssel fejleszthető. Vannak, akik az erre való hajlandóságból indulnak ki vagy akár a különböző kalkulációkból, értékekből, normákból, viselkedésekből...és így tovább. A fogalom tehát nem csak, hogy komplex, hanem többféleképpen is értelmezhető. További bizonytalanságát növeli az is, hogy a kontextusoktól függően többféle szinonimát is használnak rá. Sok szerző ezért tartja esszenciálisnak, hogy a bizalom fogalmát kellően elhatárolják az olyan kifejezésektől, mint megbízhatóság, együttműködés, előrejelezhetőség, legitimitás, hit,

konfidencia, reputáció, integritás vagy kiszámíthatóság (Mayer és társai, 1995; Hardin, 2006; Schoorman és társai, 2015).

Amióta csak piacok léteznek, a bizalom működésük meghatározó tényezője és döntő jelentősége van a tranzakciós költségek alakulásában is (Wicks és társai, 1999). Több vizsgálat elemezte direkt és indirekt költségcsökkentő hatását. Ahogy a szakterület áttekintésekor leírtam, a gazdaságtudományok az 1970-es évektől kezdtek érdeklődést mutatni a téma iránt, amikor is Arrow a bizalom pragmatikus értékére hívta fel a figyelmet. A bizalomra, mint a társadalmi rendszer gépezetének kardinális kenőanyagára hivatkozott, nem csak a társadalmi tőke egyik legfontosabb eszközére. A szavait idézve: „...roppant hatékony, egy sor kellemetlenségtől menekül meg az ember, ha kellőképpen bízhat mások szavában. De sajnos ez nem olyan áru, amit könnyen meg lehet venni. És ha meg kell vennünk, rögtön kételyeink támadnak, hogy valójában mit is vettünk. A bizalom és a hasonló értékek, a lojalitás és az igazmondás, abba a kategóriába tartozik, amit a közgazdászok külső gazdasági hatásnak neveznek. Javak, igen, áruk, hogyne; valóságos gyakorlati gazdasági értékük van; növelik a rendszer hatékonyságát, lehetővé teszik, hogy többet termeljünk – javakat vagy bármiféle értéket, amit nagyra tartunk. De nem olyan áruk, amelyeket a szabad piacon lehetséges vagy egyáltalán észszerű adni-venni.” (Arrow, 1974, 23. o.) Arrow felhívta a figyelmet a bizalom jelentőségteljessége által, hogy valójában mekkora értéket is tud képviselni annak megléte a gazdaságban. Más részről a kétely szóval kiemelte a bizalom magával hordozott bizonytalanságát.

Két rendkívül ismert, a menedzsment tudomány területén talán legelterjedtebb definíciót választottam dolgozatom leírásába.

Az első, amelyet a Rousseau és munkatársai határoztak meg:

„A bizalom olyan pszichológiai állapot, amelyben hajlandóak vagyunk elfogadni a sebezhetőséget mások szándékaival vagy magatartásaival kapcsolatos pozitív várakozások alapján.” (Rousseau, 1998, 395)

A definíciót elemezve jól kivehető, hogy a bizalom nem feltétlenül csak az egyénre, mint az ő attitűdjére jellemzőként tekinthető, hanem magára a szereplők közti kapcsolatra, viszonyára nézve is. A bizalom Rousseau értelmezése alapján nem más, mint, hogy kockáztatni merünk, mert pozitív elvárásaink vannak. A másik ember cselekedetét inkább várjuk el hasznosnak, mint sem károsnak, ami magában hordozza a kockázatot. Mindezzel azonban árthat az egyén

sámára. A bizalom tehát a másik féltől függő sebezhetőségünk felvállalásaként is értelmezhető.

A második általam választott definíció pedig a Fukuyama általi megfogalmazás:

„A bizalom a szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák alapján, e közösség más tagjai részéről.”

(Fukuyama, 1997, 45)

Fukuyama azt hangsúlyozza ki, hogy nem elegendő, ha a közösség tagjai szabályszerű viselkedést várnak el egymástól. Hiszen egymás becsapása is lehet tulajdonképpen szabályszerű. Az ilyen hozzáállás viszont nem becsületes és a bizalom csökkenéséhez vezethet. Megfogalmazta azt is, hogy a társadalom fejlődésének alapja nem csak a magas társadalmi tőkében rejlik, hanem a bizalomban.

A leírt közös értékek és normák is bizalmat szülnek. A modern gazdaságokban egyre inkább elterjedtnek tűnik az etikai kódexek alkotása is, ahol azt definiálják mindenki számára, hogy mi a „jó”. „A csoportoknak, mint egésznek pedig közös normákat kell elfogadnia, mielőtt a bizalom általánossá válhat tagjai között.” (Fukuyama, 1997, 47). Fukuyama magas, illetve alacsony bizalomra épülő társadalmak szerinti megkülönböztetéseket tett.

Mivel életünk szinte minden területén rá vagyunk szorulva másokra, Luhmann (1979) szerint a bizalom teljes hiánya megakadályozná azt is, hogy valaki reggel az ágyából felkeljen.

1.2. A bizalom jellemzői

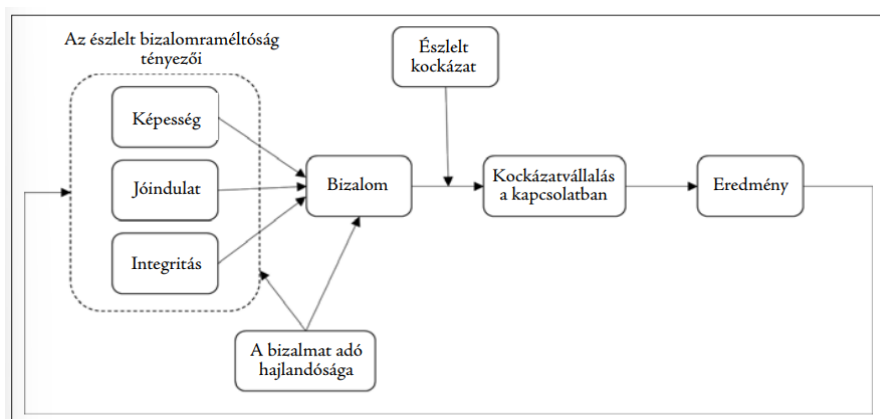
A bizalom megismeréséhez először annak főbb jellemzőit írom le.

A bizalom furcsa jószág. A közgazdaságtan változónak tekinti, nem konstansnak. Nem statikus, hanem dinamikus jelenség, mivel a kapcsolatok folyamatos változásnak vannak kitéve. Első sorban két egymással konkrétan együtt működő személy/szervezet/partner kapcsolataként értelmezhető. Így alapjait kétoldalú gazdasági kapcsolatok alkotják. Ezek tapasztalati úton zajló események következtében mutatnak eredményt tágabb kapcsolati kontextusra. Elengedhetetlen a bizalom építő jellegét kiemelni mind az emberi, mind az üzleti kapcsolatok tekintetében. Az üzleti világban kardinális, hogy a bizalomra tudatosan tekintsünk, amely garanciákra épül. A bizalom nem tudás, de nem is vakhit. Inkább nevezhető függőségi helyzetnek, amelynek elvárt kimenetele pozitív. A cselekvő személy rendelkezésére álló információk alapján döntést hoz

arról, hogy hajlandó-e felvállalni a sebezhetőséget vagy sem. A sebezhetőség felvállalásához szükség van egyfajta hitre is, mely a cselekvést az elérhető tökéletlen információk alapján teszi lehetővé (Möllering, 2006). A leírtak alapján a bizalom egy bizonytalan jövővel kapcsolatos várakozásként értelmezhető (Györffy, 2014). Kijelenthető, hogy a bizalom mindig bátorságot igényel. Sokan a partner belső normáinak, értékeinek ismeretét hangsúlyozzák a bizalom alapjának. (Gelei-Dobos, 2016). A bizalom mögött azonban sok minden rejlik. Elfogadás, tolerancia, értékek, normák, feltételezések, tudás és preferenciák egyaránt.

A bizalmi kapcsolatok kialakulásának két forrása azonosított. Az egyik a tradicionális, a másik pedig az institutionális forrás. Előbbi munkakapcsolatok hatására, utóbbi pedig formális megállapodások által jön létre.

A menedzsment tudományban rendkívül elterjedt modellként ismert a Mayer és társai által megalkotott analitikus modell, amelyet a következő ábra szemléltet:



1. ábra: A bizalom modellje

Forrás: Mayer-Davis-Schoorman, 1995

A modellben a szerzők a sebezhetőség vállalásának hajlandóságával határozták meg a bizalmat (1. ábra). Mayerék úgy vélik, hogy a bizalmat adó fél sebezhetőségvállalási hajlandóságát az alábbi tényezők határozzák meg:

- az egyén hajlandósága, azaz arra vonatkozó várakozás, hogy egy közösségi tag adott szituációt illetően egymáshoz hasonló módon fog viselkedni
- az észlelt kockázati nagyság
- a másik fél bizalomra méltóságának észlelése

A bizalomra méltóság a modell szerint függ a következőktől:

- A képességek megítéléséről, vagyis attól, hogy a feladat elvégzését milyen szakértelemmel és hozzáértéssel végzi a személy
- A szereplők jóindulatától, értve ez alatt azt, hogy a bizalmat adó céljait, illetve érdekeit milyen mértékben veszi figyelembe a bizalmat kapó szereplő és a bizalmat adó mennyire hiszi el partneréről, hogy kedvező a szándéka vele kapcsolatban
- Az integritás megítéléséről, azaz attól, hogy az észlelt normák és értékrendek megfeleltethetők-e egymással szemben, ha igen, milyen mértékben

A bizalomra méltóság tehát függ attól, hogy a bizalmat adó személy hogyan detektálja a bizalmat kapó felet. Szituatív tényezőként ajánlott figyelembe venni. Ennek nyomán Schoorman és munkatársai is megjegyzik, hogy a képesség, jóindulat és integritás súlya nemzeti kultúránként, pozícióként változhat (Schoorman-Wood-Breuer, 2015). A bizalomra méltóságot a kulturális különbségeken kívül meghatározhatja az egyén munkahelyi státusza és a személyes tapasztalatok is. Több kutatás megerősítette a tényt, miszerint a bizalomraméltóságot alkotó komponensek egymástól függetlennek tekinthetők. (Schoorman-Mayer-Davis, 2007).

Ahogy az ábrán is jól látszik, a bizalmi döntés eredményét a bizalom, mint sebezhetőségvállalási hajlandóság és az észlelt kockázat határozza meg. A döntés akkor vállalható, ha a bizalomvállalás szintje magasabb az észlelt kockázatnál. A modellben a szerzők rávilágítottak a bizalom, a bizalomra méltóság és a megbízhatóság fogalmai közti különbségekre. Ezek alapvetően a társas konstrukciós folyamatokban jönnek létre. Ez a felfogás a bizalmat következménynek, az egyén viselkedési szándékának, választásának tekinti (Sass, 2011).

McKnight és Chervany (2001) szerint a bizalmat érdemes figyelembe venni mindenhol, ahol a felek között kölcsönös függési helyzet, kockázat vagy bizonytalanság merül fel. Ezt tekintve a bizalomnak két lényeges eleme a kockázat és a kölcsönösség, más szóval interdependencia. Kölcsönös függés, mivel egyik fél érdeke sem realizálható bizalom nélkül. Hogy miért kockázatos, milyen kockázatai lehetnek a bizalomnak? Ennek tárgyalását folytatom a következő fejezetben.

Ha elképzelünk magunk előtt egy bizalmi skálát, mindenki számára nyilvánvaló, hogy az egyik végpont a magas bizalom, kérdések merültek és merülhetnek fel viszont, hogy a skála másik végén pontosan mit is kéne szerepeltetni? Alacsony bizalom, esetleg bizalmatlanság vagy éppen bizalomhiány? Megfigyelhetők olyan esetek, amikor valaki nem bizalmát igyekszik

növelni, hanem az abból keletkező kockázatát próbálja csökkenteni. A bizalom kapcsán felmerülő lehetséges kockázatokat részletezem a továbbiakban.

1.3. A bizalom kockázata

„A közgazdasági elméletben a kockázat azért merül fel, mert a bizalmat tanúsító viselkedés annak teszi ki a cselekvőt, hogy partnere opportunista módon fog viselkedni.” (Tóth, 2004, 96.o.) A gazdaságban ez olyan folyamatnak tekinthető, ami a másik fél részéről opportunizmust, becsületességgel szembeni, akár a pillanatnyi előnyökért a fontosabb célokat eláruló viselkedést feltételez. Az ilyen jellegű viselkedés számára lehetőséget teremtő helyzetben még nagyobb jelentősége van a bizalomnak, mint irányítási eszköznek. Mivel egy cselekvésre adott válasz időben később érkezik, így nincs azt megelőzően információ arról, a másik fél hogyan fog reagálni. Ez viszont kockázatos előzetes elköteleződést és szituációt kíván feltételezni (Luhmann, 1979).

Valójában hogyan különböztethetjük meg a kockázatot a bizalomtól? Frank Knight (1921) megállapításaival ismertetem. Szerinte a kockázat mérhető, ismerjük a lehetséges kimeneteket és azok valószínűségét a döntés pillanatában. Ezzel szemben, például a bizonytalanság nem mérhető, nem fejezhető ki számszerűen. A bizalom értelmezése szükségszerűen kötődik a sebezhetőséghez, a kockázathoz és az önérdékkövető alkalmazkodáshoz (Williamson, 1975). A bizalom kockázata abban is rejlik, ha az egyik fél bizalmat érez és a másikkal szemben kiszolgáltatottá válik eközben. A bizalmat adónak valamilyen céljának nem teljesülése esetén számára az sérülést okoz, ami szintén kockázatos lehet. Ahhoz, hogy a cél teljesüljön, szükséges a bizalmat kapó fél közreműködése is. Ezek mentén kifejezetten érzékelhető, hogy csak kölcsönösség esetén lehet fenntartani és lehetőséget teremteni a bizalom fejlődésére.

Ahogy Szűcs (2009) írta, a bizalom része a személyközi kockázatvizsgálati szempontok nagyobb együttesének. Ebben az összefüggésben három részre osztható: kiszámíthatóságra, empátikus és tudásalapú bizalomra. Ezeket az alábbi pontokban ismertetem:

- *Kiszámíthatóság* a gazdasági megközelítés szempontjából, mert a bizalom az emberi viselkedésre összpontosító kockázatelemzés. Alapja megérteni a különböző explicit és implicit hatásokat a szuggesztív partnerek viselkedésére. Ehhez adottnak tekintett a stabil és jól meghatározott preferencia. Számító bizalomnak (calculative trust) nevezzük azt, ha egy kijelentésnek nagy valószínűséget tulajdonítunk. Például, ha valakire azt

mondjuk ő precízen és pontosan, időben végrehajtja a rá bízott feladatokat, azokat jól elvégzi, akkor benne meg lehet bízni, hogy valóban az elvárt munkához méltó minőségben és eredményben fogja feladatát kivitelezni. Elengedhetetlen azonban tisztázni, hogy a kiszámíthatóság önmagában nem minősül bizalomnak.

- Az *empatikus bizalom* az együttes reagálási készséget segíti elő azáltal, hogy feltételezi az egyik fél által a másik fél preferenciáinak teljes megismerését. Így mindkét fél számára lehetővé válhat a kapcsolat építése és fenntartása. Azt méri fel, hogy az ösztönzők a másik személy viselkedésére hogyan hatnak. Ehhez azonban kellően erős társadalmi kapcsolatok megléte szükséges. Az erős társadalmi kapcsolatok kockázata viszont a gazdasági gyengeségen túl a személyes árulás is. Empatikus bizalom elvárható például egy stabil vezetői csapatban, jó családban, barátok között, házasságban egyaránt. Sokszor találkozhatunk mégis olyan szituációval, mikor az emberek jövőbeli, prediktív teljesítményét hajlamosak vagyunk a múltjuk alapján meghatározni. Ez nem feltétlenül jó hozzáállás. Ilyenkor a bizalom helyett a legtöbben a jó hírnévre, reputációra támaszkodnak. Ekkor a bizalomra pedig egyfajta biztosítékként hagyatkoznak az emberek.
- A *tudásalapú bizalom* tovább nyúlik az önérdekű stratégiai megfontoláson. Ez egyfajta intellektuális becsület és nyitottság az együtt dolgozók közt. Személyes emlékeinket vagy más információforrást használ fel a személyek vagy csoportok kompetenciáinak és erkölcsi szokásainak megértéséhez.

A következő általános összefüggés mondható el a szervezetek és a bizalom között: minél bonyolultabb egy rendszer, amelyet valaki előre szeretne jelezni vagy ellenőrizni próbálna, annál nagyobb a bizonytalanság. A bizalom leszűkíti a magatartások körét, melyeket valószínűnek tarthatunk a többi szereplővel szemben, így csökkenti a társas helyzetek komplexitását (Kováts, 2018).

Beszélhetünk *hamis bizalomról* is, amely megjelenhet a következő esetekben:

- Mikor valaki kellő felelősséget kap, de nem elegendő erőforrást a feladatok elvégzéséhez
- Mikor valaki színleli a bizalmát a másik fél felé

A bizalmatlanság szemléltetése érdekében a következő kérdést teszem fel: Mi történne akkor, ha bizalmatlanságot feltételeznénk a másik félről bármilyen tényállásokról függetlenül?

Mindez megnyilvánulna a viselkedésünkben, aminek hatására idővel a másik fél úgy reagálna, ahogyan mi magunk is viselkedünk. Ezáltal ő belekényszerülne a bizalmatlanság szerepébe. Ez viszont erős korlátot jelentene a kapcsolat gyümölcsözőségét tekintve. A Lencioni modell a bizalomhiányt a sikeres együttműködés egyik fő akadályaként írja le.

A továbbiakban a bizalom különböző csoportosításait mutatom be.

1.4. A bizalom tipologizálása

A piaci rendszer működésébe vetett általános bizalmat makro vagy más néven „intézményesített” bizalomnak nevezzük. A személyes kötelékekkel összefűzött, emberek között kifejeződő bizalmat pedig mikrobizalomnak hívjuk. Ha makro és mikro bizalomról beszélünk megkülönböztetünk általános és személyes bizalmat. Az általános bizalom személyektől függetlenül egy általános elvárás mind az emberek, rendszerek és az intézmények irányába (Sass, 2011). A személyes bizalom összetettebb jelenség, amelynek számos mögöttes rétege van, melyek közül a legfontosabb a hitelesség és a jóindulat (Doney, 1997). A menedzsment és a szervezetkutatások jelentős része a bizalom eredetét a személyközi viszonyokból kiindulva elemzi.

A személyek közötti (interszónális) bizalom megközelítéséből a társadalomtudományi irodalom megkülönböztet partikuláris és általánosított (univerzális) bizalmat (Uslaner 1999, 126-127). Előbbi, ahogy nevében is szerepel, két személy között, ám előzetes ismertségén és tapasztalatán alapul. Az utóbbihoz előzetes kapcsolat megléte nem szükséges, valami azonban közös bennük. Például a társadalmi jellemzőik, nemzetiségük vagy származásuk, akár közös vallást gyakorolnak vagy ugyanazon iskolát végezték el (Kovács, 2018). Az általánosított bizalom (generalized trust) arra vonatkozóan feltételezés vagy várakozás, hogy egy adott közösség bármely tagja egy szituációban adott módon, egymáshoz hasonlóan fog viselkedni (Tóth, 2009). Ehhez kapcsolódik a bizalom rádiusza fogalom, ami azt mutatja meg, hogy az általánosított bizalom mennyire terjeszthető ki. Vajon csak bizonyos szűkebb csoportok tagjaiban bízunk vagy a társadalom egészében, bármely tagjában is (Fukuyama, 1996)?

Ahogy a legtöbb tudományos kérdéssel kapcsolatos tipizálásnál, úgy ennél a témánál is számos kísérletről van tudomásunk. A bizalom fajtáit, illetve csoportosítását sokan különbözőképpen közelítik meg. Ennek szemléltetésére készítettem el a következő táblázatot az általam összegyűjtött adatok alapján:

1. táblázat: A bizalom tipologizálása

Forrás	Bizalom csoportosítása
Zucker (1986)	Folyamat, tulajdonság és intézményalapú
McAllister (1995)	Érzelmi (affektív), értelmi (kognitív)
Lewicki és Bunker (1996)	Kalkulatív, tudásalapú, identifikáción alapuló
Kramer (1999)	Történeti, szerep, szabály és kategória alapú
Sako (1998)	Szerződéses, hozzáértésbe vetett, goodwill
Rommel és Christaens (2009)	Kompetencia, folyamat és identifikáción alapuló

Forrás: Saját szerkesztés

A 1. táblázat alapján kiderül, hogy szerteágazó az, ki hogyan értelmezi, illetve mi szerint határolja be a bizalmat.

Kardinális szem előtt tartani a *szervezet, csoport és egyén* állapotát, így a köztük lévő bizalmat is.

Kiindulásként feltételezem, hogy a szervezetek olyan egyénekből állnak, akik azokkal az alapvető normákkal és értékrendekkel rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik a bizalmi kooperációt. A szervezeti bizalom erősíti a szervezet szintjei közti bizalmat. (Dittmar, 2007; Bencsik-Juhász, 2020). A bizalom létfontosságú a szervezeteken belüli innovatív munkához és a szervezetek közt egyaránt (Jones & George, 1998). A szervezeti kutatók egyre inkább elismerik a bizalmat, mint elengedhetetlen tényezőt a szervezetközi kapcsolatokban egyaránt. A szervezetek összetett társas rendszerek, amelyek további alrendszerekre bonthatók. Ilyenek például az egységek, csoportok, duális kapcsolatok, valamint az egyéni kapcsolatok. Sass (2005) szerint a szervezeti bizalom nem más, mint a szervezeti tagok által átélt hit, ami az egyén átélt vagy észlelt szervezeti tapasztalatainak interpretációja nyomán alakul ki. Creed és Miles (1996) azt állította, hogy az egyéni és a csapatszintű bizalom szétterül szervezeti szinten. A szervezeti egységek kétség kívül kölcsönösen függenek egymástól. A bizalom a különböző szinteken átfogó betekintést nyújthat a munkahelyi bizalomról és annak eredményét befolyásoló tényezőkről. A szervezetközi kutatások arra építenek, hogy a bizalom alapvetően a cselekvő egyének viselkedésén keresztül kutatható (Deutsch, 1973). Ezért a szervezetközi bizalom kérdését a középpontba állító elemzések esetén elterjedt értelmezésként, hogy a szervezetet, mint cselekvőt (aktort) és a szervezetközi bizalmat az egyének közötti interakciókon keresztül vizsgálják (Gelei-Dobos, 2016). Zaheer (1998) megjegyzést tett arra vonatkozóan, miszerint a személyközi és szervezetközi bizalom különböző módon ugyan, de

összefüggenek és egymásra hatást gyakorolnak. Ez a kölcsönhatás dinamikus, hiszen ha bármelyik romlik, az negatív hatást eredményez a másikra és a vállalatra úgyszintén. Tényként kezelik, hogy amennyiben egy csoporton belüli bizalmi szint javul, az javítja az egyéni és a szervezeti teljesítményt is (Tarnai, 2003). A bizalom megszilárdítja az egyén közösséghez tartozását és identitását. Elősegíti a közösségért való áldozatvállalást és az önkéntességet. A kutatások alátámasztották azt is, miszerint az interperszonális bizalom magas szintje jobb növekedési teljesítményt eredményez (Knack és Keefer 1997, Whiteley 2000, Zak és Knack 2001).

A személyes és szervezeti bizalom szintűgy szorosan összefügg, hiszen csak a személyek építhetnek bizalmat és értékelhetik a megbízhatóságot. Ugyanakkor a személyek és a szervezetek ugyancsak lehetnek tárgyai a bizalomnak. A szervezeti kapcsolatokban esetlegesen bekövetkező veszteséget általában a cégek szenvedik el, nem az egyének. Ezáltal a szervezeti kapcsolatok kisebb intenzitással és elkötelezettséggel járhatnak, mint a személyes kapcsolatok. Egyéni szinten a szerepek egyértelműsége kiszámíthatóságot eredményez és a szükségletekhez való alkalmazkodás érzését kelti. A bizalom szervezeti alapjai a szervezeti cselekvésekben, míg egyéni alapjai az egyéni cselekvésekben valósulnak meg.

Sztompka (1999) érvelése mentén a bizalom *egyéni szinten*:

- felszabadítja a humán készségeket, kvalitásokat, kapacitásokat
- ösztönzőleg hat a kreativitásra és az innovativitásra
- elősegíti a társas érintkezéseket, a közvetlenséget
- növeli a vállalkozási kedvet
- oldja a gyanakvást és a kontroll igényt
- kölcsönösséget támogat

Ahogy a definiálásban írtam, a bizalom az egyik szereplő másik fél cselekvésére vonatkozó várakozásait jelenti, amely várakozások az egyén saját cselekvésének megválasztására is hatást gyakorolnak (Czakó, 2011). A bizalmi kapcsolat értelmezését a következő fejezetben a vezetői perspektívára irányítom.

2. VEZETÉS ÉS BIZALOM

2.1. Vezetői bizalom

Napjaink vezetői rendkívül összetett, technológiákban gazdag, gyorsan fejlődő, dinamikusan változó, turbulens, változékony környezetben és gazdaságban dolgoznak. Újabb és újabb, korábban nem látott és tapasztalt kihívásokkal küzdenek meg az egyre csak növekvő változások közepette, amik folyamatos alkalmazkodást követelnek meg. A kérdés megválaszolása, hogy egyszerű-e ma vezetőnek lenni, akár visszatérni a vezetéshez korábbi tapasztalatok, esetleg évek kihagyása után? Egyáltalán nem, ugyanis a jelenleg tapasztalható kihívások, gondolva főleg a gazdasági helyzetek válságaira, teljesen más jellegűek és a fókuszpontok is máshova helyeződnek, mint akár tíz, húsz, harminc évvel ezelőtt. Felgyorsult világ. Válságok követik egymást. A vezetőknek és a szervezeteknek gyorsan kell reagálni mind a külső, mind a belső igényekre. Arról nem beszélve, mekkora mennyiségű adatot termelnek a cégek folyamatosan. Ha a vezetők a döntések pillanatában minden adatot bevonnának, nem tudnának gyors döntést hozni. Aki pedig nem tud villámgyorsan reagálni napjaink üzleti világában, az versenyelőnyt veszít. Ahogy az élet, úgy a munka világa is tartogat többnyire bizonytalan helyzeteket és döntési szituációkat számunkra, amelyek távolról sem egyszerűen megoldhatók egy „ha-akkor” típusú algoritmussal, amit mondjuk az egyetemen tanultunk kockázatelemzés témakör tárgyalása kapcsán. Ha egy vezető kizárólag objektíven cselekszik, az csak statisztikának számít. Azonban a mindennapi és a munkahelyi életre és döntésekre nem tanít meg igazán egyik képzés sem. A nagy kockázatok miatt a bizalom kiépítésének képessége létfontosságú. Ugyanakkor, a nagyfokú volatilitás és a jövő rövid árnyéka miatt, ez különös kihívást jelenthet a vezetők számára. Kiemelt tekintettel, ha a távközlési ágazatokra vagy az egyre inkább elterjedő, otthonról végezhető munkalehetőségekre, mint home office, avagy távoli munkavégzésre gondolunk. A digitalizáció rendkívül transzparenssé tette a világunkat. A vezetők megosztott bizalmát is nyomon követhetjük. Gondolok itt a közösségi médiás felületekre. Például a napjainkra egyre elterjedtebb LinkedIn profilokra, ahol betekintést nyerhetünk a vezetők által megosztott és kedvelt tartalmakra. Ezekkel is hatást gyakorolhatnak, illetve érzelmeket generálhatnak más személyekben. A vezetőknek erre külön figyelniük kell, milyen üzenet közvetítenek nem csak személyesen, hanem a közösségi médián keresztül is. Az általuk képviselt értékek és elvek nem csak a munka világában, hanem a magánéletükben

ugyanúgy megmutatkoznak. Egy ilyen világban a vezetőknek rendkívül fontos az integritás megtartása.

Ugyanakkor, röviden bemutatom a hagyományos vezetői narratívákat és azt, hogy miért a vezetői oldalról közelítem meg a bizalom kérdéskörét. A válaszom nagyon egyszerű: A vezetők kulcsemberek. Személyük, gondolkodásmódjuk, cselekedeteik, startégiájuk, vízióik, döntéseik, tehetségük, hozzáállásuk, karizmájuk, bátorságuk, vezetői stílusuk mind-mind meghatározóak a munka teljes folyamatát tekintve. A vezető az a személy, aki inspirálni és motiválni tudja dolgozóit. Aki a kellő munkahelyi feltételeket és a légkört megteremti, valamint ösztönzi az ott dolgozókat, hogy ők a maximumot hozzák ki önmagukból. Az üzleti életben kardinális szerepe van a vezetői tevékenységnek, így a bizalom kialakításában is. Esszenciális a vezetők szerepe a szervezeti hatékonyság meghatározásában a szervezeteken belül minden szinten. A vezetők mindig befolyásolták, ezáltal irányították a közösség érzelmeit. A kollektív érzelmeket pozitív irányba terelik, míg a mérgező hangulatokat kiküszöbölik. A vezetőn áll vagy bukik, hogy szervezete éppen vegetál vagy virul. Azokat a vezetőket vélik a leghatékonyabbaknak, akik több vezetési stílust alkalmaznak és tudatukban vannak ezek másokra gyakorolt hatásaival. Egy vezetőnek azonban elengedhetetlen feladata az emberekkel való megfelelő bánásmód és a kellő bizalmi kapcsolatok kialakítása is. Nélkülözhetetlennek látom azt, hogy az üzleti világban ne legyen óriási jelentősége a vezetői bizalom kérdéskörének. A bizalom kultúrájának kiépítéséhez, megteremtéséhez viszont gyakran új szemszögből kell gondolkodni a vezetésről.

Nincs előírt útmutató arra vonatkozóan, kit léptessünk elő, melyik céggel egyesüljünk, milyen marketing stratégiát kövessünk vagy fogadjunk el az üzleti lehetőségeink közül (Goleman, 2004). A vezetőknek rendelkezniük kell egy belső, „mérőeszközzel”, ami valójában minden adatot értékelni képes. Ám ez külső szemmel láthatatlan. Ezek az intuíción alapuló döntések tulajdonképpen tudat alatti logikai döntések, amikor a vezető az erkölcsi szűrőire hagyatkozik. Az emberekkel való foglalkozások esetében, pedig ezek a legfontosabbak. A belső iránytű által vezérelt döntésekkel való összhang energiát ad.

Vezetőként az embernek saját magát is új perspektívából kell szemügyre vennie. A vezetés igazán nem is akkor kezdődik, mikor mások megbíznak vezetőikben, hanem amikor a vezető bízik saját magában. Hogyan is várhatnánk el bárkitől, hogy bízson bennünk, ha mi sem bízunk saját magunkban?

Erre világított rá Stephen M.R. Covey, aki a **bizalom rétegeit** a következőképp határozta meg:

1. Önbizalom
2. Társas bizalom
3. Szervezeti bizalom
4. Üzleti bizalom
5. Társadalmi bizalom

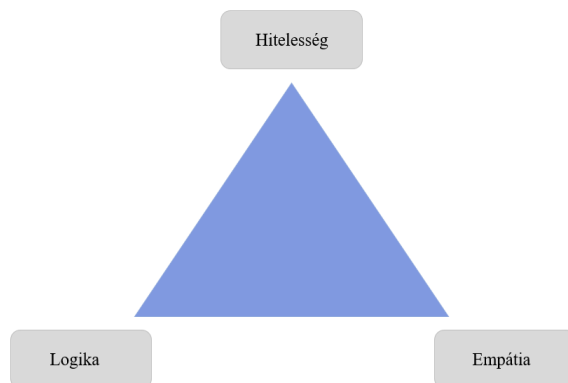
Bizalmunk, akár a vízbe dobott kő, melynek első hulláma kezdi építeni a többi körülötte gyűrűző hullámot. Ezeket szimbolizálják a fent említett rétegek. A bizalom szintjeit tekintve az első fundamentális kiindulópont az *önbizalom*. Ahhoz, hogy másokban bízni tudjon a vezető, illetve mások benne megbízzanak, először saját magában kell bizalmat kialakítania. Ez részben megfeleltethető az önértékelésnek, részben pedig párhuzamba hozható a képességeinkbe és az önmagunkba vetett hittel. A vezetők önbizalma a sebezhetőség felvállalásában is megmutatkozik, amennyiben a vezető például beismeri hibáit. Ahhoz, hogy bízzon valaki önmagában és képességeiben nagyfokú tudatosságra van szükség.

A második réteg a *társas bizalom* tekintve, hogy a bizalom nem személytelen, hanem egy másik személyre irányul. Ez értelmezhető egyének közt vagy egyén és vezető közt, akár egyén és csoport, csoport és vezető közt is.

A harmadik réteg a *szervezeti bizalom*, ami az összhangot elősegíti a szervezeti tagok közt és a bizalmat különböző formákban átszövi. Célja a minőségi kapcsolatok kialakítása a szervezeten belül. Ez megfigyelhető akár a szervezet különböző csapatai közt, hogy együttesen milyen bizalmi szint jellemzi őket.

A következő réteg az *üzleti bizalom*, amely a piaci kapcsolatok létesítésekor elengedhetetlen. Az utolsó réteg pedig a *társadalmi bizalom*. Ez a réteg a bizalomnak akár az intézményrendszerekbe vetett bizalmat is jelentheti. A vezetőnek tudni kell vállalatát elhelyezni a globális és iparági trendeknek megfelelően, követve a politikai eseményeket. Ezek lehetséges hatásait pedig le kell fordítania a szervezeti tagok számára, felkészítve ezzel őket az esetleges változásokra. A társadalmi bizalom kapcsán alapvetően fontos az értékteremtés hangsúlyozása a társadalom egésze felé.

Az alapvető vezetői bizalomhoz a kutatók úgy vélik, három dologra érdemes koncentrálni. Ezek a hitelesség, a logika és az empátia, melyek „**a bizalom háromszöge**” alkotó tényezők, amit a 2. ábra szemléltet:



2. ábra: A bizalom háromszöge

Forrás: Saját szerkesztés Frances Frei, Anne Morris (2020) alapján

Az egyének hajlandósága a hitelességekben, a hozzáértésben és ítélőképességben (logikában), valamint abban rejlik, ha azt érzik törődnek velük (empátia). Elengedhetetlen a jó vezetés szempontjából a hitelesség, vagyis a szavak és cselekedetek egymással való összhangja. A vezetők tekintélyét a szakmai tudásuk alapozza meg, kiegészülve az empátiával és a humánussal. Értve ezalatt a probléma és konfliktuskezelést és olyan helyzeteket, mikor a vezetői kompetenciák transzparenssé válnak. A logikai készség segít az összefüggések hatalmának felismerésében, hasznosításában, az ellenérzések keltésében. Ezáltal könnyebben elsajátíthatók a visszajelzések adásai és fogadásai. Bizalomvesztéskor szinte biztos, hogy a megnevezett három tényező valamelyike sérül.

A vezetői bizalomban jelentőségteljes, hogy a felek:

- tisztában legyenek az alapvető előfeltételekkel (pl: mik a célok; azokhoz mire van szükség, maguknak mit tudnak mind ahhoz biztosítani; külső, a másik oldalról mire van szükségük)
- hajlandók és képesek legyenek jól kommunikálni

Ezek felgyorsíthatják a bizalom folyamatát. Természetesen a nyitottság és a biztonság érzésének megteremtése is szükséges ehhez. Alapvetően a bizalomépítés felgyorsítása az egyéni és a vezetői kommunikációtól és kompetenciáktól is függ. Korábbi elemzések számos,

a vezetői bizalmat befolyásoló tényezőt azonosítottak. A kutatók nagyrészt a felhalmozódott, a másokról szerzett első kézből származó ismeretekre támaszkodtak és azt vallották, hogy a bizalom nagymértékben függ a felek interakciós előzményeitől. (Lindskold, 1978; Lewis & Weigert, 1985; Boon-Holmes, 1991). Természetesen a vezető jelleme és kompetenciái is nagymértékben meghatározzák a dolgozói körben kiépített bizalmat. A következőkben két tényezőt részletezek. A vezetők érzelmi intelligenciáját, kitérve az érzelmileg intelligens szervezet bizalomgerjesztési képességére, majd a vezetői kommunikáció és a bizalom közti kölcsönhatásokat írom le.

2.2. Vezetői EQ

Elengedhetetlen a vezetők érzelmi intelligenciája ahhoz, hogy bizalmat alakítsanak ki a vezetők dolgozóikban és azt beépítsék a szervezeti kultúrába. A társadalmi tőke egyéni szintje alapvetően az érzelmi intelligencián múlik (Kovács, 2010).

Egy vezetőnek fel kell tudni mérni a helyzeteket, azok súlyát és annak megfelelően kell döntéseket hoznia úgy, hogy a lehető legjobb kimenetelre törekedjen. Az alkalmazottaknak pedig bízniuk kell a vezetőjük döntéseiben. Látniuk kell, hogy lépéseik tudatosan tett cselekvések a szervezet érdekében, ami a munkavállalók javát szolgálja. Az üzleti életben a cselekedeteinket meghatározzák a tanult képességeink, amiket az élet során már elsajátítottunk. Ezek a kognitív képességek tehát tanulhatók, akár képzések keretein belül is megszerezhetők. Gondolhatunk itt akár a szakmai hozzáértésekre, továbbképzésekre vagy olyasfajta képességekre, melyek az analitikus gondolkodásmódot segítik elő. Azonban megkülönböztetjük ezektől az érzelmi alapokon nyugvó döntéseinket. Ezen emocionális képességeink szintén tanulást igényelnek, viszont az itt támasztott alapot nem az értelmi, hanem az érzelmi intelligencia határozza meg. Ahogy Goleman (2002) megfogalmazta, az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligencián alapuló képesség, ami kiemelkedő munkateljesítményt eredményez és hozzájárul sikereinkhez. Az érzelmi intelligencia alapelemeit határozta meg Goleman. Ezek az éntudatosság, a motiváció, az önszabályozás, az empátia és a társas készségek. Ezek segítségével a vezetők fel tudják mérni saját maguk és mások érzelmi állapotát, gondolataikat, ezeket összhangba hozva cselekedeteikkel. Az érzelmi intelligencia segíti őket érzelmeik megfelelő kezelésében és a társas kapcsolatok kialakításában, valamint megtartásában.

Ahhoz, hogy a vezető bizalmat tudjon kialakítani, ismernie kell önmagát. Tisztában kell lennie a saját erős és gyenge pontjaival, kellő önismerettel kell rendelkeznie és tudnia kell mi az, amiben fejlesztenie kell önmagát és ennek érdekében tudatosan tegyen erőfeszítéseket, ezzel is példát mutatva követőinek. Az önszabályozás, mint kontrollálási és irányítási képesség elengedhetetlen és a változó körülményekhez való alkalmazkodást növeli. Meghatározó, hogy tisztában legyenek a vezetők mind a saját, mind a szervezetük értékeivel, morális alapjaival, céljaival, mozgatórugóival. Kulcsfontosságú vezetői képesség, hogy motiválni tudják dolgozóikat és empatikus viselkedésük révén képesek legyenek felmérni saját és mások érzelmeit egyaránt. A legtöbb feladat elvégzése nem a szakértelmen, hanem a vezetői képességeken múlik (Goleman, 2004). Fontos, hogy a vezetők felismerjék és elő tudják hívni azokat az értékeket, amik együttműködővé teszik a munkatársakat. Társas készségek nélkül ugyanis nem lehetnének sikeresek a vezetők a bizalom kialakításában. Ezek a szociális készségek teszik lehetővé végső soron a társas kapcsolatok kialakulását, a kapcsolatok építését és azok megtartását. Ezek értékes következményeiként jöhet csak létre a vezető iránt bizalom. Ahogy Goleman (2002) is fogalmazott, az érzelmi intelligencia nem csak a vezetőt, hanem a dolgozók teljesítményét, így a szervezet eredményességét is meghatározza. Szerinte egy jó és kiváló vezető az érzelmi kompetenciájuk szintje különbözteti meg egymástól. A szervezeti kultúra, a szervezeti légkör, a vezetői képességek és a vezetési stílus együttesen határozzák meg mennyire tekinthető érzelmileg intelligensnek egy szervezet.

Az érzelmileg intelligens vezetés sugároz egy olyasfajta határozottságot, ami pozitív légkört teremtve fokozza a munkavállalói teljesítményt, lelkesedést teremt, összetartozásra és korrektségre ösztönöz és nemcsak felkelti, hanem fenn is tartja a motiváltság és elkötelezettség érzését a dolgozóknál. Ez lenne az igazi profit, ami az emberekben rejlik. Hiszen végső soron ez eredményez valódi profitot. Amíg jól érezzük magunkat, hajlamosak vagyunk „rózsaszín szemüvegen” keresztül nézni az egész világot (Goleman, 1997).

Ennek ellenpéldájaként vegyük alapul azt a légkört, amely negatív hatásaként az embereknél megfigyelhető, hogy kevés vagy egyáltalán nincs kedvük a munkájukhoz, frusztráltak, pesszimisták, csökken az önértékelésük, hangulatingadozások jelennek meg... stb. A holnap vezetőjének tehát intelligensnek kell lennie és törekednie kell arra, hogy az általa vezetett szervezet is érzelmileg kompetenssé tudjon válni (Stifter, 2010). George (2000) szerint az érzelmileg intelligens vezető nagyobb lelkesedést, bizalmat és kooperációs készséget nevel munkavállalói viselkedésébe. A fejlett érzelmi intelligencia pedig ellenállóképességet fokoz, a szervezeti egészséget megőrzi és a növekedést elősegíti (Stifter, 2010). Mindez lehetővé teszi

a rezonáns szervezeti kultúrát, valamint a szervezet gyors reagálását az egyes piaci változásokra.

A fejezetet röviden összegezve, azért tartom esszenciálisnak témám szempontjából a vezetők érzelmi intelligenciájának tárgyalását, mert egyrésztől lényeges összetevője a társas helyzeteknek, másrésztől pedig hozzájárul a következetességhez. Gyengítheti és serkentheti is a gondolkodásmódot és a válaszreakciókat. A következetesség révén válik hitelessé a vezetés. Mindez bizalmat generál, így az EQ jelenti azt is, hogy idővel megbíznak vezetőikben az emberek. Ezen készségek nagyban meghatározzák, hogyan létesítünk kapcsolatokat és miképpen bízunk meg egymásban. Ahogy Barling és társai (2000) is bizonyították, azok a vezetők, akik megérteni és menedzselni képesek érzelmeiket, növelni tudják a beosztottak beléjük vetett bizalmát és tiszteletét úgyszintén. A következőkben a vezetői kommunikáció döntő fontosságát hangsúlyozom ki.

2.3. Vezetői kommunikáció

Úgy vélem, az érzelmi intelligencián túl, lényeges a vezetői bizalom kialakításában az információ megfelelő áramlása. Azt gondolom, a vezetők bizalomtudatosságát nagyban meghatározza a kommunikációjuk.

Számos kommunikációs szituáció problémája vezethető vissza a bizalom hiányára. A bizalom és a kommunikáció egymásra kölcsönösen ható tényezők, amikor az ok és az okozat állandó szerepcserében vannak egymással. Az interperszonális kommunikációt Josef de Vito (1980) két dimenzió mentén írta le. A pragmatikus (gyakorlati) dimenzió meghatározza a kommunikáló hatékonyságának célját és szándékát. A személyes kielégülés dimenziója pedig a kommunikációból származó örömet jelenti. A leírt hatékonyságok egymásnak nem feltételei, egymástól függetlenül bekövetkezhetnek. A vezetőnek el kell tudni különíteni az említett dimenziókat egymástól. Előbbinél a kérdéses feladatokon, utóbbinál a másik kapcsán érintkezik a többiekkel személyes vagy társadalmi szinten. Ezenkívül a kommunikáció gyakorisága is befolyásoló tényező lehet a bizalomépítés és megtartás szempontjából. A gyakoribb kommunikáció nyíltsága bizalomhoz, a gyengébb kommunikáció bizalmatlansághoz vezethet (Kováts, 2019). A vezetőknek ebből következően törekedniük kell a lehetőség szerinti minél gyakoribb kommunikációra. Esszenciális, hogy az adott információcsere időszerű, lehetőség szerint teljes, proaktív és hiteles legyen. A tiszta és hatékony kommunikáció érdekében azonban elengedhetetlen a pontos igények és elvárások megfogalmazása, különös tekintettel a racionális

és érzelmi információk megosztására. A tisztán racionális vezetői kommunikációból hiányozhat az érzelmi mélység, ami a másik fél szándékait biztosíthatja. Ezzel szemben a túlzott érzelmi információk hiteltelenné válhatnak, amelyekből hiányoznának a tények. Ezért szükséges minden információt az adott szituációhoz és a dolgozók befogadóképességéhez mérten átadnia a vezetőnek. A szervezeti szerepek egyértelmű kommunikálása a biztonságon keresztül a vezető iránti bizalmat növelni képes. A tájékoztatás és a kommunikáció viszonylag könnyen kezelhető bizalomforrás. Ha a vezető képes világosan és pontosan, egzakt módon megfogalmazni akár egy problémát és ezzel egyidejűleg hozzátenni és fejleszteni a párbeszédet, az minden bizonnyal bizalmat fog eredményezni. Hiszen mindnyájan pontosan tudjuk: ahol olajozottak a kapcsolatok és a kommunikáció, ott tud igazán erős bizalom kialakulni.

A továbbiakban a vezető és a beosztott bizalmi kapcsolatát mutatom be, elemezve azt az okos bizalom mentén.

3. BIZALOM A VEZETŐBEN

A bizalom a vezetésben egy rendkívüli eszköz, amely lehetőséget kínál.

A vezetői bizalom jellemzőit (Kováts, 2018; Hodosi, 2011; Sass, 2011; Czakó, 2011; Grünhut, 2019 alapján) az alábbi pontokba gyűjtöttem:

- Nem tekinthető állandónak
- Érzelmi összetevői egymástól elkülöníthetők
- Autonóm döntés eredményeként, belülről fakad
- Garanciákra épül
- Kiépítésében jelentős szerepe van a személyes találkozásnak
- A kialakult bizalom önerősítő vagy önmagát gyengítő is lehet
- Általánosságban hosszú időn keresztül fokozatosan alakul ki kölcsönös ellenőrzés mellett
- Elveszíteni könnyű, de újraépíteni rendkívül nehéz
- Segít a hatékony kapcsolatok kialakításában és fenntartásában
- Hozzájárul a közösségek kialakulásához
- Tartós kapcsolatot tesz lehetővé
- A közösség közös céljaihoz való hozzájárulás érzésének meglétét lehetővé teszi
- A helyzetekhez igazodva hozzájárul a proaktív magatartáshoz
- Bátorítja a kezdeményezőkészséget és az interakciókat
- Fokozza a kooperációs készségeket
- Támogatja a mobilitást és a spontaneitást
- Hozzájárul a viszonyossághoz és a segítőkészséghez
- Növeli a kiszámíthatóságot
- Ösztönzi a kreativitást
- Elősegíti a toleranciát és a szervezeten belüli elfogadást
- Megkönnyíti az üzleti tárgyalásokat
- A vállalatok közti cserében költségcsökkentő hatása van (pl. tranzakciók)
- Csökkenti a konfliktusok számát, mértékét, ezáltal a munkahelyi stresszt is
- Mérsékli a dolgozói közönyösséget és az érdektelenséget
- A kulturális különbségeket és más együttműködések során felmerülő nehézségek áthidalásában segít és támogat
- Gyors reakcióképességet teremt
- A folyamatos ellenőrzés kényszerétől mentesít
- A szoros felügyelettel járó költségeket redukálja
- Áldozathozatalban megfigyelhető eredményei lehetnek

A bizalom építési folyamata általában több időt vesz igénybe és lassabb folyamat. Azonban rendkívül könnyen és gyorsan, egy pillanat alatt lerombolható. Bizalmatlan helyzetből csak igen nagy erőfeszítésekkel lehet bizalmi helyzetet ismét kialakítani és a felek együttes szándéka és meggyőződése szükséges hozzá.

Bízni a vezetőben: Öszinte, nyílt, becsületes kommunikáción alapszik. Ha a vezető bizalmát már egyes szituációk aláámasztották, azt követően könnyebben bízunk meg benne újra. Ahhoz, hogy a bizalmi kapcsolatban résztvevő felek bízni tudjanak, a saját személyes tőkéjükből kell kiindulniuk.

Hogyan: Nincs egy konkrét útmutató, sem szabálykövetési rendszer ahhoz, hogyan és mi alapján alakul ki a vezető és követői közt a bizalom. Nem beszélve arról, hogy minden ember másképpen működik. Van, aki nyitottabb és közvetlenebb. Gondolva ezalatt azokra a dolgozókra, akik az első perctől kezdve fel merik tenni kérdéseiket és számítanak vezetőjük visszacsatolására. Míg vannak olyan munkavállalók is, akik kérdések helyett az önálló, autonóm munkavégzésre törekcszenek és csak a rendkívül indokolt esetekben fordulnak vezetőikhez. Vannak azonban olyan szakirodalmi javaslatok, amelyek hatására könnyebben és gyorsabban alakíthatunk ki bizalmi kapcsolatokat (Covey, 2008). Ezt a fejezeten belül részletesebben is kifejtem.

Miért: A vezető és a követők közti bizalmi légkör lehetővé teszi, hogy precízebben, odaadóbban és hatékonyabban, gördülékenyebben történjen a munkavégzés. Az elakadások csökkennek ezáltal.

Ahhoz, hogy a vezető és a dolgozói között kialakulhasson a bizalom, meghatározó alapfeltétel a felek egymáshoz való viszonya. A tisztelettel való bánásmódon túl egymás munkájának megbecsülése, továbbá a diszkrétség, az őszinteség és a nyitottság mind jelentőségteljes szereppel bírnak. A fejezet a vezető és beosztottak együttes kapcsolatát figyeli meg.

A társas csere elmélet azzal foglalkozik, a felek miképpen alakítják ki a kapcsolatot, ki mit ad és kap az adott helyzetben és a közös kapcsolat hogyan képes fejlődni (Sass, 2011). Az elmélet a vezető és beosztottak közt az alábbi két kapcsolattípust határozza meg:

- **Beltagok:** Azok a beosztottak tartoznak ebbe a csoportba, akiket a vezetőjük megbízhatónak tart. Tőlük kér segítséget és nagyobb felelősséget mer rájuk ruházni.
- **Kültagok:** Vezetőjüktől kevesebb bizalmat kapnak. Főleg kisebb horderejű és felelősségű feladatot bíz rájuk a vezető. Így viszont nincs akkora lehetőségük hozzáértésüket bebizonyítani.

Miből is bontakoznak ki ezek a kapcsolatok? A felettes-beosztott közti kapcsolat kezdeti fázisában kevés információ birtokában állnak a felek. Ilyenkor elsősorban közvetett módon informálódnak, puha kérdések vagy bizalmi érzéseik, illetve benyomásuk alapján

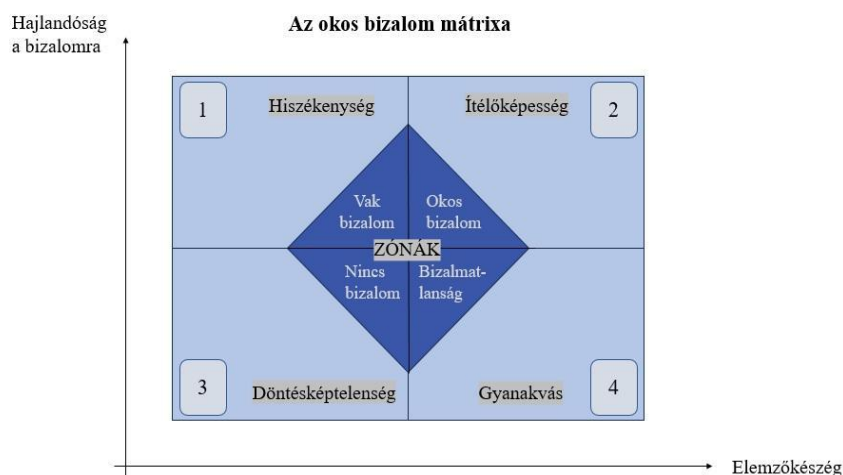
tájékozódnak. Az általánosított bizalmunk befolyásolhatja például valamely személy képességét, amit a végzettsége alapján ítélnénk meg. Saját bizalmi érzéseink pedig erősíthetik a bizalomépítés folyamatát (Lewis-Weigert, 1985). A kapcsolatok korai fázisában alapvetően alacsonyabb bizalmi szint érvényesül, amely alacsonyabb kockázatvállalást hordoz magával. Idővel, tapasztalatok révén, akár egy közös munka végére érve, jóval több információ áll majd rendelkezésre. Ezek mentén tudnak racionális és kognitív becslést kialakítani a felek egymásról. A bizalom tanúsításának hozzáadott előnye a viszonzott bizalom (Czakó, 2011). A kapott visszacsatolások megerősítést adnak abban, hogy a bizalom erősödni vagy csökkenni fog. A vezető és követők közti bizalom szükséges visszajelzéseket igényel. Ezek által könnyebben észlelhetők a lehetséges elakadások vagy éppen a megfelelő működés. Számít, hogy a dolgozók milyen mértékű tájékoztatást adnak vezetőiknek arról, ahol tartanak éppen az elkészült vagy még befejezetlen feladataikkal; ha mernek kérdezni a vezetőiktől; esetleg javaslatokat tesznek fejlesztésekre vonatkozóan; ha elmondják a saját véleményüket és fel mernek szólalni eltérő vélekedés esetén. A dolgozóknak tudniuk kell, hogy abból nem éri őket hátrány, ha véleményüket megosztják vagy akár nemtetszésüket jelzik. Ehhez kellő bátorságra is szükségük van. Sokszor találkozom jómagam is a munkahelyemen olyan szituációval, mikor a vezető feltesz egy kérdést és akár hosszas percekig nem érkezik válasz. Ám azt követően, hogy valaki fel mer szólalni őszintén, sokkal bátrabban merik a véleményüket a kollégák is kifejezni. A vezető az a személy ugyanis, aki segíteni tud a problémák megoldásában. Ezért fontos alapvetően, hogy a bizalom érzését keltse a követőiben és ők bármilyen kérdés felmerülésekor merjenek hozzá fordulni. A bizalmuk fokozója lehet, ha a munkavállalóknak is van rálátásuk a szervezeten belül zajló folyamatokra, illetve, ha bevonják az őket érintő döntésekbe. Ezek és a tájékoztatások által könnyebben megérthetik, mik állnak a vezetői döntések hátterében és azok miért előnyösek számukra. Érdemes a bizalom kérdéskörét és az azirányú lépéseket, elemzéseket tudatosan kezelni. Ezért vélem lényegesnek az „*okos bizalom*” ismertetését.

Okos bizalom

Az bizalom kockázatot hordoz magában, ahogy ezt az 1.3. alfejezetben bemutattam. Viszont jobban belegondolva, ha nem bízunk meg eléggé a munkatársainkban vagy éppen vezetőnkben az ugyan csak kockázatos szituációt feltételezhet. Covey (2013) gondolatait követve ezért lenne célszerű okosan kezelnünk a bizalmat, nem intuitíven. Természetesen mindig benne van az emberben egy első megérzés, amire hagyatkozna, amit a szíve diktál. Azonban ezt az érzést kell mérlegelnie és analizálnia, aminek eredményeként okos módon tudja a kockázatot felmérni és a bizalmát más „kezébe” adni. Ez az üzleti életben rendkívül hangsúlyos, ugyanis sokszor olyan

érzékeny adatokat és értékes információkat osztanak meg a vezetők, amelyek rendkívül bizalmasak. Koránt sem biztos, hogy ezek az információk akár egy titoktartási megállapodással megvédhetők.

A bizalom okos kezelésére alkotta meg Covey (2013) az alábbi mátrixot:



3. ábra: Az okos bizalom mátrixa

Forrás: Saját szerkesztés Stephen MR Covey és Greg Link 2013 alapján

Ahogy a 3. ábráról leolvasható, az okos bizalom kiterjesztése két tényező függvényében történik. Ezek a bizalomra való hajlandóság és az elemzőkészség, melyek mentén az ábrán is feltüntetett négy zóna nevezhető meg:

- Az első zóna a magas bizalomra való hajlandóság, azonban alacsony elemzőkészséget vázolja fel. Ezt a zónát hívja Covey hiszékenységeknek, avagy „vak bizalomnak”, amit a túlzott naivitás is eredményezhet.
- A második zóna esetén magas a bizalomra való hajlandóság és szintúgy magas az elemzőkészség. Ez lenne az a megítélési zóna, ami az „okos bizalmat” jelenti. Ezt a jó ítéletképeség jellemzi.
- A harmadik zóna a határozatlanság és döntésképtelenség zónája. Ekkor nem beszélhetünk bizalomról, hiszen alacsony az arra való hajlandóság és az ítéletképeség hasonlóképpen.
- A negyedik zónában alacsony a bizalomra való hajlandóság, ugyanakkor magas az ítéletképeség. Ilyenkor jellemző a gyanakvás, mikor mind inkább túl elemezni próbáljuk a másik felet, de nem vagyunk annyira hajlandók bízni benne.

A bizalomra való hajlamot az egyén személyisége, korábbi tapasztalatai is meghatározzák. Az elemzések által logikus értékelések, következtetések, döntések és megoldások jönnek létre. Ezeket meghatározhatják a vezető természetes adottságai, képességei, képzettsége, gondolkodásmódja, stílusa és élettapasztalatai egyaránt. A kulcs a bizalomra való hajlandóság és az elemzés egyensúlyának megtalálása, ami a vezető számára szükséges ítélőképességet megadja. A cél a mátrix által a bizalom kiterjesztése, ami a vezetés jobb módja. A bizalomteljes vezetés elősegíti a hajlandóságot (Savolainen, 2011). Vezetési pszichológiát tekintve a bizalom kiterjesztése inspirálja és motiválja a dolgozókat. Ez a felhatalmazás a kölcsönösség elvén alapul és azt feltételezi, hogy a legtöbb emberben megbíznak, akik maguk is szeretnék, hogy bízzanak bennük. A cél a kockázatok minimalizálása mellett a lehetőségek maximalizálása. A bizalom kérdésköre kapcsán a vezetőknek rendkívül körültekintőnek kell lenniük. Kerülni kell a bizalom túlértékelését. A túlzásba vitt bizalomnak negatív következményei is lehetnek (Bencsik-Juhász, 2018). Roth (2009) felhívja a figyelmet arra, hogy a túl magas bizalom a növekedést hátráltatja. A túlzott és nagyfokú bizalom eredményezheti akár a másik személy véleményének kritikátlan elfogadását. A felek egymás előtt könnyen felvállalhatják nyílt véleményüket, a „nyers igazságot”. Egyéni szinten ez viszont gyakoribb konfliktusokat eredményezhet. Ezenfelül, ha túlzottan megbízunk, fennáll a csalódás esélye is. Ilyenkor talán nem a csalódás érzése az, amit nehezen él meg az egyén, hanem a saját tévedése, a másik fél nem megfelelő megítélése. Túlzott bizalom esetén tudatosan vagy tudattalanul elnyomjuk a gyanakvás gondolatát (Sass, 2011). Többen is írtak a túlzott és a túl alacsony bizalom kedvezőtlen következményeiről a szervezet különböző szintjeire vetítve (Barnes, 1981; Kramer, 1999; Lewicki és társai, 1998; Wicks és társai, 1999; Shepard-Sherman, 1998). A túlzott bizalmatlanság kognitív komponense a mátrixban feltüntetett gyanakvás. Érzelmi összetevője pedig lehet a paranoid észlelés, amit a másik fél jóindulatának hiányában vagy ártó szándékának feltételezésében lehet megfigyelni. Ez bizalmatlansági spirált is indíthat (Sass, 2011). Túl alacsony bizalom megállapítható abban az esetben például, ha a bizalom a felek közt mérsékelt vagy alapvetően hiányzik. Ekkor mind inkább hajlamosak vagyunk elutasítani a másik féltől kapott információkat. Különösen igaz ez, ha rossz vagy ellenséges viszony áll fenn (Bakacsi, 2015). Azonban ezek a helyzetek a lehetséges megoldások számát beszűkítik, korlátozzák a kreatív problémamegoldást és csökkentik a kooperatív problémamegoldás lehetőségét is (Bakacsi, 2015). Arról a tényről sem szabad megfeledkezni, hogy a bizalmatlanság egy bizonyos szintű mértéke akár kívánatos is lehet. Sajnos az esetek többségében ritkán beszélhetünk feltétel nélküli, vagyis abszolút bizalomról. Ám, ha a felek ezt a szintet elérik, képesek teljes mértékben az elvégzendő feladatra koncentrálni. Az abszolút

bizalomból eredő pozitív affektus baráti kapcsolat megteremtésére képes. Ezek következményeként azonban könnyebben elveszhet az üzleti szemlélet. Általánosságban a munkahelyi kapcsolatokat a relatív bizalom jellemzi.

A vezetőknek nem szabad túl erőszakosnak lenni a bizalmat illetően. A követők számára nem az a megnyerő, ha a bizalmat minden áron túlzott módszerekkel vagy akár indiszkrét kérdésekkel próbálják meg elérni. Ezzel inkább a tapintatlanságot érik el a személyek. A kíváncsi állapot, mikor a bizalom erőltetés nélkül, magától tud kialakulni. A kutatók sem értenek egyet abban, hogy a bizalom szándékosan létrehozható-e. Úgy gondolják azonban, hogy a feltételek (folyamatok, rutinok) kezelhetők és jelentős szerepük van a bizalom kialakulásában. Meghatározó ennek tárgyalása kapcsán a vezető személye. Egy túlszabályozó vezető személyisége feltehetően nem rugalmas (Sydow, 1998). Az egyének vezetőikbe vetett bizalma kapcsán elmondható, hogy a karizmatikus és átalakító, hatást gyakorló vezetők inkább építenek bizalmat követőikben (Dirks-Ferrin, 2002). Gambetta (1988) szerint, amikor az egyik szereplő bíz a másikban, akkor az a szubjektív valószínűségi szint. Ez a vezető és a követők között olyan jövőbeni viselkedés feltételezése, amely számukra hasznos, vagy legalábbis nem hátrányos a közös kooperációra való tekintettel. Tudjuk azt is, ha a cselekvési lehetőségek szigorúan korlátozottak, akkor a bizalom szerepe csökken. Ha eleve magas bizalmi kockázatot érzünk, azáltal labilissá válik a bizalom és a bekövetkező események sem az előzetes várakozásokat igazolják.

Nem egyszerű a vezetőknek a követőikben érzékelt bizalom mértékének pontos meghatározása. Függ a beosztottak személyes megítéléséről, értékrendjükről, beállítottságuktól, személyiségükről, nyitottságuktól és a bizalomra való hajlandóságuktól. Több szerző (Shepard és Sherman, 1998; Wicks és társai, 1999) tárgyalta a bizalom optimális mértékét. Ez a bizalom szint megóv a túlzott, vak bizalomtól és a túl alacsony bizalomtól egyaránt. A kölcsönös függés szintjével nő az optimális bizalmi szint. A vezetőknek bizalomérzékeny módon kell eljárniuk. Tisztában kell lenniük a bizalom fokával és ehhez igazodva szabályozni az egyéneket, csoportokat, szervezeteket. Ahol alacsonyabb a bizalmi fok, ott megoldás lehet a csoporttagok szankciókkal való együttműködése akár szerződésekkel. Ahol magasabb a bizalom szintje, ott rugalmasabban lehet a feladatok leosztását szervezni és több felelősséget lehet átadni a szervezeti tagoknak. Ez sikeresebbé teszi a vezetői delegálást. A folyamatok és azok kivitelezése szignifikánsan bír a szervezet tagjaira. Ha azok megfelelően működnek, az egyének jobban érzik magukat, ami kihatással van a rájuk bízott feladatok ellátásának minőségére is

(Szabóné, 2007). A vezetői bizalom minél nagyobb foka a kívánatos. Ha alacsony a bizalom tegyük fel a vezető oldaláról, akkor az adott folyamatban szereplők közti tranzakciók költségesebbek lesznek, akár a túlbiztosított kockázatok miatt. Hosszabban ellenőrizhetik a dolgozók tevékenységét és a szükségesnél több biztosítékot építhetnek be a közös munkavégzésbe. Ebből következik, hogy csökkennek az ilyen jellegű költségek a magasabb szintű bizalom esetén és alacsonyabb szintjén pedig nőnek. Nem beszélve az időráfordításról, hogy a vezetőknek is több idejükbe telik a követők munkáinak ellenőrzése, amennyiben ők sem teljesen bíznak a feladatok megoldásaiban. A bizalom vezetők általi kezelése nem egyszerű és időigényes is lehet. Ebben is a vezetők segítségére lehet a bizalom elemzése. Az üzleti életben ugyanis vannak olyan helyzetek és szituációk, mikor nincs ideje természetes módon kialakulni a bizalomnak. Ilyenkor "gyors" bizalomra van szükség. Általánosságban azt hangsúlyozzák, hogy a bizalom lassan fejlődik minőségi idő és folyamatos interakciók révén (Blau, 1964). Stephen M.R. Covey (2008) azonban leírja, hogy az üzleti életben a bizalmatlanság költségnövelő tényezőként jelenik meg. Szerinte ez egyfajta „láthatatlan adó”, úgynevezett „bizalmatlansági adó”, amit a cégek ebből fakadóan megfizetnek. A bizalom viszont hatékonyan tanulható és tanítható, valamint kihasználható stratégiai előnnyé válhat. Covey könyve gyakorlati példákon keresztül rávilágított arra, hogy a bizalom hiánya egyrészt lelassítja a folyamatokat, másrészt pedig költséget növel. Ezzel szemben a magas bizalmi szint a folyamatokat felgyorsítani képes, gyorsabb reagálást eredményez a felmerülő igényekre és a költségeket csökkenti. Bizalom nélkül a sebesség csökken, a költségek pedig nőnek. A bizalom megvonása tehát óriási költségvonzatokkal járhat. Arról nem beszélve, a bizalmatlanság okozta stresszes lelki állapot és annak további negatív hatásai, mint a feszültségek vagy a konfliktusok hogyan hatnának a teljesítményre és milyen mértékben erősítenék fel a már fennálló és addig észlelt problémákat. Ezek mind mérgeznék a munkahelyi légkört és szabotálnák a célok megvalósulását. Ezeket célszerű elkerülni. A bizalmatlanság jeleit megfigyelhetik a vezetők például a fluktuációban vagy a visszajelzések és delegálások nehézségében, a munkahelyi folyamatok lassulásában, akár a megnövekedett ellenőrzési időkben is. Fő kérdés, hogy a vezető tudja-e ezen problémák mögött milyen kiváltó ok áll. A bizalmatlanság legtöbbször kérdésekkel, érzésekkel, szándékokkal, véleményekkel kapcsolatos, nem megfelelő kommunikáció mögött húzódik meg. Az a cél, hogy a szervezeti tagok és a vezetők közti bizalom minél nagyobb mértékben járuljon hozzá a szervezetek teljesítményének növeléséhez, ezáltal minél nagyobb hozzáadott értéket teremtve. Azoknak a szervezeteknek van esélyük piacvezető pozícióba kerülni, amelyek tagjai úgy érzik, hogy bíznak bennük, illetve egymásban és vezetőikben is.

Egy csapat sikeres munkája a vezető sikeressége is. A vezetés nem arról szól, mi az, amit az emberekkel, hanem amit velük együtt teszünk (Koncz, 2010). A vezető épp úgy „csapatjátékos”, mint a követői. A kölcsönösség és egymásrautaltság ebben a folyamatban nélkülözhetetlen. Ha nincs bizalom a vezető és a beosztott között, akkor az egy vesztes-vesztes helyzet, míg a kölcsönös bizalom esetén mindenki nyer. A vezetői bizalom az egyénnel szemben további bizalmat eredményez másokkal szemben is. A vezető eredményessége nem feltétlenül abban rejlik, hogy mindig kedves legyen a dolgozókkal. Döntő pillanatokban lehet, hogy éppen arra van szükség, hogy ne legyen az. Ugyanis a képviselt értékrend és az ehhez társuló cselekedetek a meghatározóak. Nem a szimpátia által lesz valaki elismert vezető, hanem a tisztelete és a tekintélye által. A vezető szerepét javíthatja, ha mértékletes és adott helyzetben mereven gondolkodik (Orsós, 2020). A bizalomteljes vezetés arról szól, hogy a vezető jelenlétének köszönhetően a dolgozók megerősödnek és mindez a vezető távollétében is hasonlóképpen folytatódik. Az eredményeken túl lényeges a morál és a munkavállalói elégedettség kérdésköre is. Véleményem szerint a teljesítmény és a bizalom kéz a kézben jár.

Egy környezetben, ahol a dolgozók energiái összeadódnak, bizalom veszi kezdetét. A vezetés valódi gyümölcse nem csak a számokban, hanem az emberekben is megmutatkozik, a környezetben, akár az egymáshoz való viszonyban.

A bizalom kiépítése hosszú távú folyamat cél és a környezeti összefüggésekre irányuló folyamat része (Goleman, 2003). Olyan cél, amivel a vezetőknek azonosulniuk szükséges, hiszen óriási energiákat képes mozgósítani. Vajon a vezetők kellő figyelmet, időt, pénzt és energiát fektetnek-e a bizalom okozta pozitív és a bizalmatlanság okozta negatív gazdasági hatásokra?

A bizalomnak nem elegendő elvi szinten megnyilvánulnia, mindez a gyakorlatban is kimutatható. A vezetői bizalom és a vállalati eredményesség kérdéskörének gyakorlati relevanciája ugyanis vitathatatlan. Ezt igazolom az empirikus kutatásommal, ami a bizalom mibenlétének, lehetőségeinek és korlátjainak vizsgálatára épül vezetői szinten.

4. KUTATÁSI MÓDSZER ÉS MINTA

4.1. Kutatási módszer

Dolgozatom két fő részből állítottam össze. Ezek a dolgozat elején leírt szekunder kutatás, azaz a szakirodalmi áttekintés, a másik fő rész pedig a saját, primer kutatásom leírása. Érzékenynek gondolom a témám, ezért igyekeztem olyan kutatási módszert választani, ami az elemzésből kinyert információkhoz megfelelően illeszkedik. Egyéni mélyinterjúk segítségével vizsgáltam a bizalom jelenségét és fejlődését, fejlesztését és az arra való igény felmerülést a vezetői kapcsolatokban, minél több információt összegyűjtve. A mélyinterjú alapvetően kvalitatív adatgyűjtési eljárás. „A kvalitatív interjú egyedülállóan érzékeny és erős módszer arra, hogy megismerjük az alanyok mindennapi világukból merített tapasztalatait és e mindennapi világ megélt jelentéseit. Az interjúk során az alany helyzetét saját szavaival közvetítheti mások számára.” (Kvale, 2005, 79) Ez a technika hasonlíthat akár egy hétköznapi jellegű beszélgetésre, azonban, ami fő megkülönböztetője az az, hogy egy meghatározott céllal történik a beszélgetés. A mélyinterjú egy strukturálatlan személyes interjú, amelyben egy magasan képzett kérdező egyetlen megkérdezettel folytat beszélgetést azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit és attitűdjét egy adott kérdés vonatkozásában.

Az általam választott kutatási módszer akkor különösen eredményre vezető, amennyiben mélyebb információkat, érzelmeket és értékeket kívánunk megismerni és feltárni. Éppen ezért a kérdéseimre nem egy egyszerűen eldöntendő választ vártam a vezetőktől, hanem az indoklásait, a mögöttes értelmezésüket.

Az interjúkészítés közben Seidman (2002) szabályait követtem. Az általam választott módszerrel célom az volt, hogy a vezetők egyéni gondolkodásmódjára, szokásaira, sajátos történeteire, élményeikre, személyes attitűdjükre és tapasztalataikra nagyobb rálátást szerezsek és azt a kutatási eredményeimbe beépíthessem. Lényegesnek tartottam az általam interjúvolt személyekkel való nyugodt körülmények meglétét, hogy a beszélgetésünket külső, zavaró tényező ne befolyásolja. A vezetőkkel előre megbeszéltem és egyeztettem időpontokban történtek az interjúk, amelyeket egyénenként bonyolítottam le. A beszélgetéseken minden esetben két fél vett részt. Jómagam, mint interjúkészítő és a megkérdezett vezetők külön-külön, más-más időpontokban. Igyekeztem a vezetők figyelmét és érdeklődését a kérdésekkel mind inkább a téma iránt felkelteni. A beszélgetések előre jelezhető hosszát 30-60 perces időintervallummal

terveztem kezdetben és ezt az információt közöltem a vezetők felé. Az interjúk hossza a vezetők rendelkezésre álló idejük, illetve személyes érdeklődésük és a témában való elmélyedésük függvényében alakultak. A tanulmányozás eszközeként egy, a Pécsi Tudományegyetem Vezetés és Szervezéstudományi Intézet által készített kérdőívet használtam az interjúk során. Kérdéseimet logikai sorrend szerint építettem fel. A bizalom alapjaira vonatkozó kérdéseimet tettem fel először, majd tovább irányítottam a beszélgetést a vezetői bizalom összetevőire, folyamataira és annak eredményeire. Végül pedig a fejlesztés, a karrier és a kompetenciák kapcsán tettem fel kérdéseimet. A kérdéskör összesített listáját az 1. számú mellékletben csatoltam a dolgozatomhoz.

4.2. A kutatás kérdései

A kutatási kérdéseim a következők:

- Miért fontos a bizalom kérdése a vezetőknek és a dolgozóknak?
- Mennyire nyitottak a vezetők?
- Mire vezethető vissza a kialakított bizalom?
- Mik határozzák meg leginkább a vezetői bizalmat?
- Milyen jelei lehetnek a vezetői bizalomnak?
- Mely vezetői tulajdonságok és kompetenciák segítik elő a bizalom kialakulását?
- Hogyan tudja a vezető megőrizni a kialakított bizalmat?
- Hogyan fejleszthető a vezetői bizalom?
- Mit tehetnek a vezetők saját bizalmuk növelése érdekében?
- Milyen eredményei lehetnek a bizalmi légkörnek?
- Miben járul hozzá a vezetői bizalom a vállalatok sikerességéhez?

A kutatási kérdések alapvetően induktív jellegűek. A vezetők egyedi válaszai alapján vonok le következtetést a kérdéskört tárgyalva.

Elvárásaim közt szerepelt az empirikus elemzés alapján feltárni olyan tényezőket, amik segítik, illetve gátolják a vezetők és a dolgozók közti együttműködési készséget, a bizalom kialakulását, valamint fenntartását. Az eddig bevált módszereket és a kérdések tárgyalásakor felmerülő további gondolatokat és észrevételeket írom le.

Az empirikus elemzésben a feltett kérdésekre kerestem válaszokat a megkérdezett vezetők meglátásai alapján az elméleti háttéranyagra támaszkodva. A vizsgálatom középpontjába a vezetők sajátos véleményét, megítéléseit, eszközeit helyeztem. Ezek feltárására kerül sor a vezetőknek feltett kérdések alapján.

A kutatás további jellemzői

Az általam összegyűjtött adatok teljes mértékben anonim jellegűek, azokat a válaszadó személyhez harmadik fél semmilyen módon nem tudja beazonosítani.

Lényegesnek tartom megjegyezni, hogy a kutatás nem tartalmaz számszerűsíthető, reprezentatív mintára utaló adatokat. Kizárólag az interjúk felmérésből nyert információkkal dolgoztam. A kutatást csak Magyarországon működő szervezetek vezetői megkérdezése által végeztem.

4.3. Mélyinterjú és az alanyok leírása

Az interjúk 2023.10.06. és 2024.03.01. időintervallumon belül történtek. Tíz cég vezetőjét szólítottam meg és kértem fel a kutatásom elvégzéséhez. A megkérdezések 30-86 perc közt alakultak. A legtöbb interjú 60 percen belüli volt, három vezetővel pedig azt meghaladóan 86, 87, illetve 90 percesek voltak a beszélgetések. Az interjúk időtartamát összeadva 578 percet kaptam, ami a tíz vezető esetén átlagosan 57 perces beszélgetéseknek felelne meg. Azóta több vezető tudomásom szerint más és más pozícióba került a megkérdezettek közül. Van, aki időközben munkahelyet is váltott, így a megkérdezéskor aktuális és rendelkezésre álló információkat használtam fel a dolgozatom elemzéséhez. Kiindulásként rövid bemutatkozásra kértem a vezetőket, kitérve életkorukra, végzettségükre, jelenlegi pozíciójukra és munkahelyi státuszukra egyaránt. Kértem, hogy nevezzék meg a pontos foglalkozásukat. A vezetőkre bíztam ezen túlmenően az információk mélységének megosztását és azt, mennyi személyes adatot osztanak meg. Többben a korábbi munkahelyükről, eddigi munkatapasztalataikról, családjukról vagy akár a hobbijaikról is megosztottak néhány szót, illetve néhányan a teljes életútjukat ismertették röviden vagy akár részletekbe menően. Számomra a vezetőkkel folytatott beszélgetés, annak kötetlen jellege és az általuk megosztott információk a hangulatot még mélyebbé és diszkrétebbé tették. Nem megfedkezve arról a tényről sem, hogy az interjúk által valódi betekintést nyerhettem a vezetés mögöttes gondolataira is, ami mindig is foglalkoztatott. A megkérdezett vezetők alapadatait a 25. táblázatba gyűjtöttem, amit

mellékletben csatolok a dolgozathoz. Ez alapján azonosítom a vezetőket. A megkérdezettek mindegyike jelenleg aktív munkaviszonnyal rendelkezik és munkájukat vezetői pozícióban végzik. Demográfiai adataikat szemléltetésére létrehoztam két ábrát. A megkérdezett vezetők nemek szerinti megoszlásuk függvényében kettő nő és nyolc férfi vett részt a vizsgálatomban (mellékletek: 9. ábra). A vezetők életkorát a mellékletekben megtalálható 10. ábra prezentálja. Életkoruk alapján főként a középkorúakat (40-50 éveseket) szólítottam meg, azonban egy 28 és egy 61 éves vezetőt is be tudtam vonni az elemzésembe, aminek kifejezetten örültem és kíváncsi voltam, életkori vonatkozásban megfigyelhetők lesznek-e lényegesebb különbségek, illetve sajátosságok az egyes kérdések tárgyalásában. A vezetők eddigi években megadott tapasztalatainak bemutatására készítettem a 26. táblázatot, ami szintén a mellékletek között található. A megkérdezettek fele 10 év alatti, másik fele pedig 10 év feletti tapasztalat birtokában van. A vezetők közül nyolcan felsőfokú, ketten pedig szakmai végzettségekkel rendelkeznek. Egyikőjük jelenleg felsőoktatási egyetemi képzésben vesz részt. Célja ezáltal, olyan elméleti ismeretek megszerzése, melyeket a gyakorlatba beépítve vezetését még magasabb szintre emelheti. Az általam megkeresett vezetőket iparági tevékenységük szerint három fő csoportra bontva tudnám legegyszerűbben jellemezni. Három vezetőt kerestem fel oktatási, szintén három vezetőt termelési és négy vezetőt szolgáltatási területről. Szolgáltatások közé soroltam a banki szektort, a munkaerő kölcsönzést és közvetítést, valamint a szállítmányozási ágazatot. Hazai jellegű szervezetben tevékenykedik a három oktatással foglalkozó terület vezetője, míg a hét további vezető mindegyike nemzetközi szervezet vezetőjeként vesz részt a gazdasági folyamatok működésében.

5. KUTATÁSI EREDMÉNYEK A MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN

5.1. Bizalom alapjai

Az interjúk kezdeteként a rövidebb bemutatkozásokat követően feltettem bevezető kérdéseimet. Az alábbi kéréssel fordultam a vezetőkhez a bizalom alapjainak feltárása érdekében.

„Kérem, jellemezze három szóval, mi jut eszébe a „bizalom” szó hallatán!”

Ezzel a kérdéssel mértem fel a vezetők bizalomhoz való viszonyulását és mindazt, számukra miben nyilvánul meg a jelenség, mik képviselik a téma kapcsán a legfontosabb értékeket.



4. ábra: A bizalom jellemzése

Forrás: Saját szerkesztés

A 10 vezető összesen 21 különböző szót rendelt a bizalomhoz (4. ábra). A legtöbben, három-három vezető az együttműködést és az őszinteséget nevezték meg. Ketten mondták a kölcsönösséget, a csapatmunkát, a megbízhatóságot, a korrektséget és a lojalitást. Egy-egy vezető pedig a hűséget, a delegálást, az integritást, a megtérést, a nyugalmat, a nélkülözhetőséget, a sikert, a barátságot, a felelősséget, az elkötelezettséget, a pontosságot, a naprakészséget, a hitelességet és a nyílt kommunikációt társították a bizalomhoz. Ahogy a szakterületi áttekintésnél jellemeztem, a bizalom rendkívül sok tudományterületet érint, amely megmutatkozik a személyes megközelítések sokszínűsége által is. A vezetők más és másképpen kezelik és állnak a bizalom kérdésköréhez, legyen szó bármilyen terület vezetéséről. Jó magam a szakirodalom feldolgozása során ugyan szembesültem a bizalom több irányú szemléletéről, ugyanakkor meglepett, hogy a vezetés területén belül is ilyen sok megközelítési módja és

jellemzése lehet a tárgyalt fogalomnak. A csapatmunka hangsúlyosságát úgy vélem, a szervezeti létszám is befolyásolja, ugyanis a nagyobb szervezetekben tevékenykedő vezetők nevezték meg az említett kifejezést.

Első kérdésem a vezetők általános bizalmi szintjét mérte fel.

„Mennyire bíz meg általában az emberekben?”

A likert skála 1-10-ig terjedő besorolásában kértem a válaszokat megadni, ahol a 10-es érték a legmagasabb általános bizalmat, az 1 érték pedig a legalacsonyabbat jelölte. A 2. táblázat a vezetők által megadott értékeket ismerteti.

2. táblázat: A vezetők általános bizalma

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	8
2.	8
3.	9
4.	8
5.	9
6.	9
7.	8
8.	8
9.	6
10.	8

Forrás: Saját szerkesztés

Három vezető 9-es, hat 8-as és egy vezető 6-os értéket határozott meg általános bizalmuk kérdeztekor. A kapott válaszok alapján egyik vezető bizalma sem mondható teljes mértékben maximálisnak általában az emberekkel szemben. Ahogy a magas értékek is tükrözik, a vezetők többsége általában bizalommal áll az emberek felé, amelyet főleg az alapvető bizalmukkal, pozitív hozzáállásukkal és jóhiszeműséggel indokoltak. Ketten az indoklás révén hangsúlyozták a kölcsönösség fogalmát. További két vezető pedig a kezdeti magasabb bizalmukhoz képest a már meglévő és eddig megszerzett tapasztalataik alapján napjainkra alacsonyabb értéket adtak meg.

Az 1. vezető elmondása alapján: *„Ifjú vezetőként 100%-os bizalommal indultam mindenki felé és sokszor indokolatlanul szavaztam meg a bizalmat embereknek. Idő közben jó emberismeretem kialakult. Relatíve gyorsan fel tudom mérni az emberek legfőbb vonásait és azt, hogy kivel szeretnék együtt dolgozni.”*

Egy vezető hozta párhuzamba az emberekbe vetett általános bizalmát saját magához viszonyítva. Ketten a naivitásukra hivatkozva adták meg válaszukat. A legalacsonyabb értéket a 9. vezető adta. Ez az érték 6 volt, amelyet a vezető az addig felhalmozott negatív tapasztalataiból kiindulva adott meg.

A következő vizsgálati kérdésem így hangzott:

„Mit tett eddig/mit tesz azért, hogy jobban megbízzon az emberekben?”

A feltett kérdés szintén a vezetők emberekbe vetett általános bizalmát célozta meg a vezetők erre való törekvésének függvényében. A kapott válaszokat az alábbi táblázat foglalja össze:

3. táblázat: Vezetői tettek a jobb megbízhatóságért

Azonosítás	Válasz
1.	nyílt és őszinte kommunikáció
2.	következetesség, szavahihetőség
3.	nagyfokú alapvető bizalom
4.	partneri viszony, hitelesség
5.	saját személyiség
6.	saját tulajdonságok
7.	emberekbe vetett hit, pozitív szemlélet
8.	önfejlesztés
9.	körülmények felmérése
10.	emberek megismerése után önmagával való azonosulás és különbözőség

Forrás: Saját szerkesztés

A 3. táblázat alapján elmondható, hogy a vezetők válaszai rendkívül változatosak és igen nagymértékben eltérnek egymástól. Alapvetően mind a tíz vezető saját magából indult ki a válasz megadása során (önfejlesztés, önazonosulás, személyiség), ami a feltárt bizalom szintekre való visszacsatolás által megerősíti a szekunder kutatásban leírtakat. Két vezető a kérdés tárgyalása kapcsán kiemelt figyelmet szán a megfelelő kommunikációra. Ketten a saját tulajdonságaikból és a személyiségükből kiindulva igyekeznek cselekedni. További két vezető pedig a hitelességet mondták bizalmuk növelése érdekében. A partneri viszony a beosztottakkal való bánásmódban mutatkozik meg. A 9. vezető a körülményeket méri fel a kérdés vonatkozásában.

A megkérdezett vezetők fele válaszolta ennél a kérdésnél, hogy nem növelné az általános bizalmát óvatossági szempontból. Ők úgy látják optimális szintet határoztak meg, ahol a vezetői döntéseket a naivitás még nem árnyékolja be. Ez egy általuk egészségesnek vélt bizalmi szint,

amely nem káros sem a magán, sem az üzleti életben. Ők úgy gondolták ezen kérdésnél jelentős mérlegelni azt a bizonyos „néhány lépés” távolságot, mielőtt bizalmat szavaznának valakinek.

A következő kérdésem a bizalom és az önbizalom közti lehetséges összefüggés meglétére irányult:

„Őn lát-e összefüggést a bizalom és az önbizalom között?”

Tízből kilenc vezető lát összefüggést a bizalom és az önbizalom kapcsolatában. Egyenes arányosságot írtak le (Mellékletek: 11. ábra). Amennyiben alacsonyabb az önbizalom, úgy az emberek bizalmatlanabbak. Amelyik egyénnek magasabb az önbizalma, az inkább hajlamos a bizalomra. Két vezető is kiemelte a vezetői kiállás, fellépés és határozottság révén az önbizalom nélkülözhetetlenségét. Egy vezető kihangsúlyozta a túlzott önbizalom megfelelő kezelését. További egy vezető pedig úgy gondolja, hogy bizalma által a követői megbecsülve érzik magukat, ami a dolgozók önbizalmát növeli. Az indoklások rendkívül eltérőek. Egy vezető válasza emelkedett ki kardinálisan, aki nem lát összefüggést a feltett kérdés kapcsán. Az ő indoklása alapvetően a bizalom hiányosságára támaszkodott. Ő így fogalmazott. *„A bizalomhiány csaldódások során alakul ki, ami az önbizalmat nem befolyásolja.”*

Részletező kérdésként megfigyeltem, mindez a gyakorlatban hogyan mutatkozik meg.

„Mit tapasztal: azok a munkatársak, akik bizalommal vannak mások felé, milyen szintű önbizalommal rendelkeznek?”

A válaszok homogénnek tekinthetők, ugyanis a vezetők mindegyike úgy véli, magasabb önbizalommal rendelkeznek azok a kollégák, akik nagyobb bizalommal fordulnak mások felé. Az indoklásaik azonban heterogenitást mutattak. Egy vezető (8.) szerint, befolyásoló tényező a kérdés vizsgálatakor az egyén személyisége és viselkedésmintája, míg egy további vezető (5.) az önbizalomról, mint lehetséges álarcról beszélt. A kérdést egy vezető (10.) közelítette meg a kockázatosság szempontjából. Ő így nyilatkozott: *„Amennyiben a bizalom sérül, akkor is tudnak támaszkodni saját önbizalmukra és megoldókészségeire”*

„Mennyire bízik meg saját magában? Milyen az Őn önbizalma?”

A válaszokat az első kérdésemhez hasonlóan, a likert skála 1-10-ig terjedő sávján belül kértem megadni, amely tekintetében 10 a maximális, 1 pedig a minimális önbizalmat jelöli. A válaszok alakulását a 4. táblázat vázolja:

4. táblázat: A vezetők önbizalma

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	8
2.	7
3.	10
4.	8
5.	10
6.	8
7.	8
8.	6
9.	8
10.	8

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatban tételesen feltüntettem a vezetők azonosítása szerint az önbizalmukra megadott értékeket. Ahogy a táblázatból is látszik, két vezető maximális önbizalommal rendelkezik. Míg a többség, így a megkérdezett tíz vezetőből hat vezető 8-as számmal jellemezte a saját magával szembeni bizalmát. További két fő, a 2. és 8. azonosítójú vezetők 7, illetve 6-os önbizalmat szavaztak maguknak, noha nem ők azok, akik a megkérdezett vezetők közül a legkevesebb tapasztalattal rendelkeznek. Ők ugyanis hét, illetve nyolc éves vezetői tevékenységet tudhatnak maguk mögött. Érdekes volt számomra, vajon mi okozhatja a vezetőkben az önbizalmukkal szembeni aggályaikat? Elvárásaim tekintetében ugyanis azt gondoltam, magasabb értékek (például 9 érték) lesznek gyakoribbak a válaszok között. Rájöttem, hogy a vezetők megadott válaszai többször nem alacsony önbizalmukra, hanem fejlesztendő önbizalmukra irányulva adtak meg kisebb értéket. Ezt megerősítette a következő feltett kérdésem is:

„Mit tehetne Ön azért, hogy jobban megbízzon saját magában?”

5. táblázat: Vezetői törekvések a magasabb önbizalomra

Azonosítás	Megoldás
1.	Önfejlesztés
2.	Önfejlesztés, tudás befektetés
3.	-
4.	Más vezetői perspektíva
5.	-
6.	Határozottság, követelés
7.	Önfejlesztés, nyelvfejlesztés
8.	Önfejlesztés
9.	Nyitottság
10.	Változások kezelése

Forrás: Saját szerkesztés

A vezetők tervei, elképzelései, illetve cselekvései saját megbízhatóságuk irányában számos megoldásban mutatkozott meg. A vezetőktől kapott válaszokat a 5. táblázat összegzi. Azon vezetők esetében, akik maximális önbizalommal jellemezték magukat, a kérdést nem tekintem relevánsnak. Az 1. vezető az önbizalma meghatározása során azért nem adott 10-es értéket magának, mert úgy gondolta: *„Ahhoz a szinthez szerintem tökéletesnek kellene lenni.”* Ahogy látható, ebben is eltérően gondolkodtak a vezetők, hiszen ketten is maximális értéket adtak az önbizalmukra. Az 1. vezető például az önfejlesztést tartja önbizalma növelésének egy lehetséges megoldásának. Hasonlóan gondolkodik a 7. számú vezető, aki az önfejlesztését a nyelvismeretének folyamatos bővítése által, növelné az önbizalmát. A 2. azonosítójú vezető a megkérdezett vezetők közül egyedül vett részt jelenleg felsőoktatási képzésben hallgatóként. Ő az egyetemi képzés által tudásának befektetésével érzi önbizalma növekedését. A 8. számú vezető így érvelt: *„Fiatal koromból fakadóan bizonyos helyzeteket lehet nem látok megfelelően és sokszor nehezebben vesznek emiatt komolyan, ami rányomja a bélyeget a mindennapi működésekre.”* Elmondása alapján ez kihatással van az önbizalmára, amin tulajdonképpen folyamatosan dolgozik a különböző témákban való jártassága növelése által. Elmondható tehát, hogy a megkérdezett tíz vezető közül négyen, főleg önmaguk fejlesztése révén látják és tudják elképzelni önbizalmuk szintjének lehetséges emelkedését. Ketten, a 4. és 9. számú vezetők úgy vélik, nyitottabbnak és elfogadóbbnak kellene lenniük másokkal szemben. Saját hozzáállásuk függvényében más nézőpontból, perspektívából való megközelítést látnak eredményre vezetőnek az önbizalom fokozása érdekében. Erre hívtam fel a figyelmet a „2.1. Vezetői bizalom” fejezetben. Az 5. számú vezető viszonylag kevés tapasztalattal rendelkezik, kezdő vezetőként beszélt magáról. Ő háromnegyed éve dolgozik vezetői pozícióban és úgy gondolja neki is változtatnia szükséges. Ellenben a 4. és 9. vezetővel, neki nem nyitottabbnak, hanem úgy látja, határozottabbnak, pontosabbnak és követelőbbnek kellene lennie annak érdekében, hogy saját önbizalma nőni tudjon. A 10. számú vezető kiemelte, az önbizalom és az önmagunkba vetett hit elkülönítésének jelentőségét a kérdés tárgyalása kapcsán. Úgy gondolja, az önmagunkba vetett hit és bizalom a realizmuson alapul, amely megnyilvánulhat a megoldókészségben, határozottságban, mint az emberben mindig jelen lévő tulajdonságok, amelyek változatlanok. Ugyanakkor az önbizalmára változó tényezőként tekint, amelyre hatással vannak a mindennapi változások. Legyenek ezek akár kisebb vagy nagyobb horderejű dolgok (pl.: rossz reggeli ébredés, negatív vagy éppen pozitív visszajelzések). A 10. számú vezető önbizalma nőne, ha a mindennapjai komfortosabbak lennének, amit azáltal lát megvalósíthatónak, ha a körülötte lévő változásokat megtanulná jobban kezelni. Párhuzamba vonható az ő gondolata az 5. vezető által elmondottakkal, aki hasonlóképpen a mindennapok

befolyása által a változékonysággal jellemezte önbizalmát. Ezt követően a vezetők szervezetük felé irányuló bizalmát mértem fel:

„Mennyire bízik meg a szervezetben, ahol dolgozik?”

A vezetők szervezeti szintű bizalmának értékeit az általuk megadottak szerint gyűjtöttem össze a 6. táblázatba.

6. táblázat: A vezetők szervezetük felé támasztott bizalma

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	5
2.	9
3.	8
4.	6
5.	9
6.	8
7.	10
8.	9
9.	10
10.	9

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a 6. táblázatból leolvasható, két vezető (7., 9.) kétség kívül maximális szervezeti bizalomnak örvendhet. Négy vezető (2., 5., 8., 10.) ehhez közeli, szintén magas 9-es számmal, két vezető (3., 6.) 8-as számmal, egy-egy vezető (1., 4.) pedig 6, illetve 5-ös szintűre értékelte szervezete felé támasztott bizalmát 1-10-ig terjedő likert skálán.

„Hányas számmal jellemezné a szervezeten belüli bizalmi szintet?”

7. táblázat: Szervezeti bizalmi szint I. 8. táblázat: Szervezeti bizalmi szint II.

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	5
2.	9
3.	8
4.	7
5.	8
6.	7
7.	10
8.	7
9.	10
10.	7

Vezetők száma (fő)	Indoklás
2	maximális elégedettség
3	szervezeti változások
2	felsővezetéstől érkező információk
1	sokféle személyiség
1	pénzhiány
1	kommunikációs gátak

Forrás: Saját szerkesztés

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti kérdésem a vezetők szervezeti szinten érzékelt bizalmi szintjére vezettem rá. A kérdés válaszait reprezentálja a 7. számú táblázat. Megfigyelhető, hogy két vezető (7., 9.) esetében maximális a szervezeti bizalmi szint. A 2. vezető is erős, 9 értéket határozott meg. Ellenben a legalacsonyabb értéket az 1. vezető adta meg, ez 5 érték volt. A vezetők által észlelt bizalmi szint szervezeti szinten, véleményem szerint kihatással van a szervezet alsóbb szintjeire, mint a csoportokra és az egyénekre. A vezetőknek, főleg akik felsővezetői pozícióban végzik munkásságuk vagy akár cégtulajdonosok, kellő rálátásuk van a bizalom különböző szintjein történő megítélésére. A megadott értékeken túl, azok pontosabb elemzéséhez a vezetők indoklásait is táblázatba gyűjtöttem. A 8. táblázatban az értékelések és indoklások által együttesen értelmeztem a kapott válaszokat. Hárman, az 1., 2. és 8. vezetők a szervezeten belüli bizalmi szint meghatározójaként vázolták az utóbbi időszak, illetve évek változásait a vállalatok életében, amelyek a bizalmat megingatták a dolgozóknál. A 8. vezető elárulta, hogy az elmúlt évek válságai (koronavírus világjárvány, energiaválság, ukrán-orosz háború) nagy törést okoztak cége életében, amik bizalmi szinten is éreztették hatásukat. A 2. és 8. vezető a változások ellenére a bizalom szintjén prognosztizálható javuló tendenciát figyelték meg. A 2. számú vezető nyomatékosította a szervezete stabilitását, amelyet az általa megadott 9-es érték is tükröz. Két vezető (4., 10.) hasonló indoklással 7-es értékelést adott meg, amelyet a felsővezetés felől érkező információkkal magyaráztak. Akár olyan szempontból, hogy az adott ígérek nem mindig kerülnek betartásra, akár olyan szituációkról meséltek, mikor nincs tudomásuk némely információról csupán akkor, mikor már azonnal megoldandóvá válik egy-egy feladat. Úgy vélik, ezek a bizalmat rombolni tudják. Az 5. vezető a pénzhiány által megmutatkozó dolgozói alulmotiváltsággal indokolt. A 6. vezető a szervezeten belüli kommunikációs gátakra hívta fel a figyelmet, amit a saját maguk esetleges sérülésétől, illetve munkatársaik megbántásától való félelemnek tulajdonít. A 3. vezető a szervezeti bizalmi szint megítélésakor az ott dolgozó személyek sokféle személyiségjegyeivel és személyes jellemzőikkel értelmezett.

A kapott válaszokat a vezetők szervezeti bizalmával összevetve megfigyeltem, hogy azok a vezetők (7., 10.), akik szervezetükben maximálisan megbíznak, úgy látják a szervezeten belüli bizalmi szint is hasonlóan teljes. Ők mindketten látták vállalatuk felépülésének folyamatát, illetve egyikük a zökkenőmentes szervezeti működést is szóba hozta.

A következő kérdésem a kollégákkal szembeni bizalom szintjére korlátoztam. A kérdés így hangzott:

„Mennyire bízik meg általában a kollégáiban, beosztottjaiban?”

A választ a korábbiakhoz hasonlóan 1-10-ig terjedő skálán belüli értékeléssel kértem megadni. A bizalmi potenciál eredményei, vagyis az általánosan a kollégák irányába támasztott bizalom értékei a következőképpen alakultak:

9. táblázat: A vezetők bizalma a kollégákban

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	7
2.	8
3.	7
4.	10
5.	10
6.	10
7.	10
8.	8
9.	10
10.	8

Forrás: Saját szerkesztés

A 9. táblázat alapján öt főről is elmondható, hogy teljes mértékben megbíznak kollégáik munkájában, feladataikban, megoldásaikban, javaslataikban, ígéreteikben. Többen magyaráztak azzal, hogy az általuk megadott értéket átlagolás eredményként határozták meg, ugyanis van olyan kolléga, akiben jobban és van akiben kevésbé bíznak. Az alacsonyabb értékek az elmondottak szerint ezt tükrözik. Általánosságban elmondható, hogy inkább bíznak a vezetők a kollégáikban és az általuk elvégzett munkákban, mint sem.

„Mi lenne a beosztottakkal/ kollégákkal szembeni kívánatos bizalmi szint?”

Felmértem a vezetők álláspontját a beosztottakkal szemben támasztott kívánatos szinttel. Így az előző kérdésre visszacsatolva tettem fel a fenti kérdést.

A vezetők által megadott értékek a négy maximális értéket leszámítva sem számítanak alacsonynak. Ugyanakkor érdekelt, hogy a vezetők mit gondolnak, mi lenne számukra ennek a kívánatos szintje. A válaszok megjelenítésére készítettem a 10. táblázatot.

10. táblázat: A kollégákkal szembeni kívánatos bizalom szintje

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	9
2.	10
3.	10
4.	10
5.	10
6.	10
7.	10
8.	8
9.	10
10.	8

Forrás: Saját szerkesztés

Öt vezető, a 4., 5., 6., 7. és 9. vezetők teljes mértékben megbíznak beosztottjaikban és úgy gondolják, a kívánatos bizalmi szint nem lehetne már jobb a jelenleginél. Többek szerint a 10-es bizalmi szint nem minden esetben elérhető. A 8. vezető a szervezete nagyságából kiindulva sem látja ezt elérhetőnek. Ők úgy gondoltak a 8-as kívánatos szintre, hogy minden kollégával szemben ez az érték lenne elvárható. Ugyanis jelenleg némely beosztottal magasabb, más kollégával pedig alacsonyabb a meglévő bizalmi kapcsolat. Két fő, a 8. és 10. vezetők hasonlóan ugyanazzal az értékkel jellemezték és indokolták a kollégájuk felé irányuló jelenlegi és a kívánatos szintet. Ők a jelenlegi 8-as bizalmi szintet optimálisnak és egészségesnek vélik a szervezeti működés szempontjából és nem változtatnának azon. A 9. táblázatot összevetve a 10. táblázatban megadott értékekkel, mégis szembe tűnően magasabb értékek rajzolódnak ki. Létrehoztam a 11. táblázatot, azon eredmények megjelenítésére, ahol eltérést figyeltem meg a vezetők beosztotti irányú jelenlegi bizalmi és ennek kívánatos szintje közt.

11. táblázat: Jelenlegi és kívánatos beosztotti bizalmi szint

Szempont	Azonosítás		
	1.	2.	3.
Jelenlegi bizalom (1-10)	7	8	7
Kívánatos bizalom (1-10)	9	10	10

Forrás: Saját szerkesztés

Két fő (2. és 3. vezetők) maximális kívánatos szintet határoztak meg. Az 1. vezető 9-es értéket adott meg a jelenleg 7-es beosztotti bizalmi szinttel szemben. Ő azért nem a 10-es értéket adta meg, mivel úgy véli: „A 9-es szint hamarabb elérhető. Először kisebb lépésekben gondolkodok, kisebb rizikót vállalva.” A táblázatban azonosított vezetők, a kollégákkal szemben támasztott bizalmukhoz viszonyítva, magasabb kívánatos szintet határoztak meg. Az aggregált adatok

alapján két fő (8. és 10. vezető) nem változtatna a jelenlegi bizalmi szinten. További öt vezető a jelenlegi maximális bizalmából adódóan nem tud változtatni. A 11. táblázatban pedig három vezető magasabb bizalom iránti elvárását mutattam be.

„Ön szerint mennyire bíznak meg kollégái Önben?”

Kíváncsi voltam a vezetők, hogy látják, milyen bizalommal állnak hozzájuk a kollégáik. Ennek felmérése érdekében tettem fel a fenti kérdést. Az eredményeket a mellékletek 27. táblázatban ismertetem. Hárman (4., 7., 9. vezetők), maximális bizalmat éreznek a beosztottak irányából. Két vezető (5., 8.) majdnem teljes bizalmat gondolnak személyük iránt. Négy fő (2., 3., 6., 10. azonosítójú vezetők) minimálisan alacsonyabb bizalmat éreznek a dolgozói oldalról. Egy fő, az első számú vezető pedig 10-es skálán 6-os értéket írt le a saját maga felé támasztott bizalmat illetően.

A 2. vezető szavait idézem: *„Nem bíznak bennem. Egy projekt bizonyos mérföldköveit kommunikáltam a csapatom felé, amik idő közben megváltoztak. Igyekszem a bizalmukat visszaépíteni.”* A kommunikációban meghatározó, hogy ne adjon a vezető szabad teret a munkatársak információ hiányából fakadó kreativitásának, mert ezek könnyen pletykákat és rémhíreket terjeszthetnek. Ugyanakkor ez a szituáció is felhívja a figyelmet a kommunikáció egzaktsági és időszzerű kommunikálására. A döntések és változások korai fázisában nem célszerű információkat átadni.

Ezt követően a vezetők ismereteit térképeztem fel az okos bizalom kérdésköre kapcsán, melyet az alábbi kérdéssel kezdtem:

„Ön hallott már az okos bizalom kifejezésről?”

A vezetők eldöntendő válaszait ábrázolja a mellékletekben található kördiagram. (12. ábra) Kilenc fő nem hallott korábban az okos bizalom kifejezésről. Csupán egy fő találkozott az interjúk megtörténte előtt az okos bizalom fogalmával. Ennél a kérdésnél tájékoztattam a vezetőket, hogy az elemzés keretein belül pontosan mit értek a tárgyalt kifejezés alatt. Két tényező elsajátításának szükségességét, a bizalomra való hajlandóságot és az elemzőkészséget vázoltam fel, melyek során a cél a bizalom vonatkozásában felmerülő kockázat okos kezelési módja. Röviden bemutattam az okos bizalom mátrixát, amelyről a szekunder kutatás 3. fő fejezetében részletesen írtam. Ezután arról kérdeztem a vezetőket, hogyan látják ennek szervezeti szintű és munkában is érzékelhető megnyilvánulását.

„Mit gondol, megjelenik az okos bizalom az Ön munkájában, szervezetében? Ha igen, miképpen látja ennek megnyilvánulását?”

A megkérdezett tíz főből nyolcan úgy vélik, határozottan jelen van az okos bizalom munkásságukban, míg egy fő úgy látja részben fellelhető, részben nem. Egy további fő pedig nem különösebben érzékeli ennek meglétét szervezetében. A válaszokat a 12. táblázat összegzi.

12. táblázat: Okos bizalom a szervezetekben

Azonosítás	Válasz
1.	minimális kockázatvállalás
2.	-
3.	minimális kockázatvállalás, AC interjúk
4.	visszacsatolások
5.	klíma teszt
6.	közös felelősségvállalás
7.	minimális kockázat és közös felelősségvállalás
8.	információ megosztás
9.	visszacsatolások
10.	információ megosztás

Forrás: Saját szerkesztés

Ennél a kérdésemnél is a válaszok diverzifikáltságát tapasztaltam. Az 1. vezető az okos bizalmat egyfajta folyamatos *tudatalatti mérlegeléssel* azonosította, amely szerinte a szervezete mindössze 40%-ánál figyelhető meg. Ugyanakkor nyomatékosította az egyes vezetők közti generációs különbségekből fakadó eltérő gondolkodásmódokat és mentalitásokat. „*Én inkább a bizalmatlanságot érzékelem. A kölcsönösség hiányában a legtöbb esetben csak saját magukban bíznak igazán.*” Két fő, (3. és 6. azonosítójú vezetők) okos bizalmat tulajdonít menedzsment szintű döntések minimális kockázatvállalásának, így a rizikós helyzetek csökkentésének. A 3. vezető ezalatt a különböző szituációs és gyakorlati jellegű feladatok meglétét és aktív alkalmazását érti az állásinterjúknál. Szervezetében, elmondása alapján, hangsúlyos a kiválasztás folyamata. Ebből kifolyólag rendkívül szofisztikált módon igyekeznek eljárni a bizalmi faktor növelése érdekében. Az 5. vezető az okos bizalmi eljárás részeként tekint a kétfévente tartandó vezetői értékelésekre, amikor a vezetők véleményét és elégedettségét vonják felmérés alá, mint klímatesztet. A 6. vezető szóba hozta a szervezetén belüli gazdasági beszerzések intézésének a folyamatát, illetve a munkaügyi problémák kollektív megoldásait és javaslatait. Bármely munkával kapcsolatos fennakadás együttes felelősségvállalásként jelenik meg a szervezetében. A felmerülő problémát a dolgozók mindegyike sajátjaként kezeli, ezáltal az egyéni munkák a teljes csapat eredményességére kihatással vannak. Két fő (6. és 7. vezető)

a kérdés megközelítését hasonlóan a közös felelősség vállalásában látja. A kényesebb kérdéseket a döntéshozatal előtt közösen szokták elemzés alá vonni. Két fő, a 4. és 9. vezetők hasonlóképpen a visszacsatolásokban látják az okos bizalom jeleit a dolgozói megbízhatóság és az elért teljesítmény által. További két vezető (8. és 10.) az információ megosztását hangsúlyozták, viszont mégis eltérő megközelítésekből. A 8. vezető határozottan érvelt a bizalom okos kezelése és a szervezeti eredményesség mellett. Szóba hozta a döntéshozatalokat és azok korai fázisában való kommunikációjának lényeges és bizalmi megválogatását a megfelelő személyekkel, mint bizalom alapú döntését. A 10. számú vezető, ezzel szemben, a döntések korai fázisában senkivel sem oszt meg információt. *„Szerintem nem lenne igazságos a csapat többi tagjával szemben, ha bármelyik kolléga korábban jutna információhoz.”* Amennyiben a tájékoztatás csak bizonyos egyéneket érint, azt igyekszik egy és ugyanazon napon közölni feléjük.

A következő kérdésem a vezetők előzetes tájékozódásait, vizsgálódásukat mérte fel a bizalom kapcsán:

„Általában mennyi információt szerez be valakiről, illetve mennyire elemzi mielőtt megbízna benne?”

A válaszokat a likert skála 1-10-ig terjedő sávján belül kértem megadni, ahol 1 a minimális, 10 pedig a lehető legtöbb információgyűjtést és elemzést jelentette. A vezetők válaszait a 28. táblázat jeleníti meg (mellékletek). Öt fő szerint (1., 3., 4., 6. és 8. vezetők) nem befolyásoló tényező az előzetes információk és kutatások megléte a bizalom kialakulásának szempontjából. Alapvetően saját értékítéletükre hagyatkoznak a bizalom kialakulásában, ezért 1 vagy 2 értéket adtak meg. Többen az első benyomás alkalmával figyelik a személyes gesztusokat és a nonverbális kommunikációt egyaránt. Közülük két vezető (2., 8.) megjegyezte, miszerint a közös munka alapján tud még inkább bizalmat szavazni a másik félnek. Egy fő (2. vezető) az említett közös munkán felül tájékozódik az egyént illetően. Számára nem csak a közös munka teremti a bizalmat. Ezzel szemben egy fő (8. számú vezető) a közös munka alapján meg tud bízni előzetes információk vagy tájékozódás nélkül. További egy fő (7. azonosítójú vezető) 5 értéket adott meg, amely által alapvetően fontosnak véli az informálódást, ugyanakkor még sem olyan nagymértékben határozza meg bizalmát. Elemzéseit főként a rendelkezésre álló ideje függvényében végzi. Ha több időt tudna ezen tevékenységre szánni, akkor alaposabban megvizsgálná a személyeket. Négy főnél azonban rendkívül meghatározó tényezőként szerepel az előzetes információk gyűjtése. Két vezetőről (2., 5.) elmondhatom, hogy viszonylag magas

szinten (8-as megadott érték) elemeznek. Két további vezető (9., 10.) pedig abszolút a biztonságra törekszik és minden, számukra elérhető és fellelhető információt összegyűjtenek az érintett személyről. Példának okán beszélt a 10. vezető az állásra jelentkezőkről. Ő nem csak az önéletrajzukat és motivációs levelüket nézi meg ilyenkor, hanem az internetes oldalakon a magánjellegű bejegyzéseit, képeit is felkutatja. Ezek alapján is próbál következtetéseket levonni a pályázóról.

“Ön általában mennyire hajlandó megbízni az emberekben?”

A fenti kérdésem által a vezetők általános bizalomra való hajlandóságát vontam elemzés alá (mellékletek: 29. táblázat). Az egyének bizalomra való hajlandósága személyes tapasztalataik és értékeik szerint is változhat. Érdekesnek véltem a vezetők általános bizalmát és a bizalomra való hajlandóságukat összevetni. Az eredmény rendkívül meglepett. Nyolc fő azonos mértékben bízik általában az emberekben, mint amennyire hajlandóak a bizalomra. Két fő esetén eltérést találtam. Ennek összegzésére készítettem a 13. táblázatot.

13. táblázat: Általános bizalom és bizalomra való hajlandóság közti eltérés

Szempont	Azonosítás	
	1.	6.
Általános bizalom az emberekben (1-10)	8	9
Bizalomra való hajlandóság (1-10)	10	10

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatban feltüntetett vezetők maximális bizalomra való hajlandósággal jellemezték magukat. Ennek ellenére az emberekben általában nem bíznak meg teljesen, mivel a kölcsönösségből és korábban megszerzett tapasztalataikból indulnak ki.

„Vezetőként mit tesz, ha a munkatársai közt bizalmatlan kolléga van?”

A vezetők eszközléseinek megismerése érdekében tettem fel a fenti kérdést.

Gyakorlati, pragmatikus irányból írom le a vezetők bizalmatlanság kezelési módjait. A válaszaikat a lenti, 14. táblázat demonstrálja.

14. táblázat: Vezetői megoldások a bizalmatlanságra

Azonosítás	Válasz
1.	megbeszélés, több nézőpont
2.	okmeghatározás, probléma jellege, megbeszélés, több nézőpont, bizalmatlanság felmérése, vezetői rávezetés
3.	kommunikáció, vezetői példamutatás
4.	megbeszélés, több nézőpont
5.	megbeszélés, változások javaslása
6.	okmeghatározás
7.	kommunikáció, vezetői példamutatás
8.	okmeghatározás, megbeszélés, több nézőpont, bizalom fokozás
9.	megbeszélés
10.	megbeszélés, kérdezéstechnika, vezetői rávezetés

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy bizalmatlanság észlelésekor a vezetők a probléma jellegének feltárásával, megbeszéléssel, okmeghatározással, vezetői rávezetéssel, kérdezéstechnikával, kommunikációfejlesztéssel, a bizalom fokozásával vagy akár javaslattételekkel oldanak meg az elakadást. A vezetők egymáshoz viszonyítva a következő arányban végeznék a leírt intézkedéseket:

A leggyakoribb megoldásként hét fő javasolná a megbeszéléseket, amelyet minden vezető személyes beszélgetés keretei közt kivitelezne. Négy fő több nézőpontból elemezné a bizalmatlanságot a megbeszélés keretein belül, akár külön-külön is tárgyalva az érintettekkel.

Három fő mérlegelné a bizalomvesztés forrását és egyben okozóját. Két fő segítené az érintetteket egyezsége, törekedve az igazságosságra. A vezetők ekkor nem a döntést határoznák meg, hanem segítenék a kollégákat ennek közös elérésében. További két fő a kommunikáció javítása és vezetői példamutatás révén látja a megoldást. Egy fő felvetette a probléma jellegének ismertetését, a bizalmatlanság tényyszerűsítését, mértékének meghatározását. Egy fő változások bevezetését vagy éppen a bizalom fokozását és a kérdezéstechnika alkalmazását javasolta.

A bizalmatlanság mértékét figyelembe veszi a 2. és 5. számú vezető. Az 5. vezető azonban csak akkor tesz intézkedéseket, konkrét javaslattételeket, ha a bizalmatlanság mértéke a munka teljesítményére kihatással van. Az okmeghatározás kapcsán a 6. vezető a végső okból indulna ki, amennyiben több tényezőről lenne szó. A megbeszélést a 9. számú vezető kötetlen keretek közt is fontolóra venné, akár egy közös vacsora alkalmával, oldva ezáltal is az esetleges feszültséget és a hangulatot. A bizalom fokozása alatt a 8. vezető az érintett egyén

megnyugtatótásán túl bizalmat fokozó információ közlését értette. Az említett válaszoknak meghatározó szerepe van a koordinációban, a problémamegoldásban és a munkamegosztásban egyaránt (Leach és mtsai., 2009; Monge, McSween és Wyer, 1989; Rogelberg, Shanock és Scott, 2012).

5.2. Bizalom a vezetőben

Strukturáló kérdésem a realitástól elrugaszkodva a vezetői bizalom javítására fókuszálva tettem fel, a lehetséges megoldásokat a vezetők fantáziájára és kreativitására bízva.

„Ha három dolgot megváltoztathatna a munkahelyén, hogy jobb legyen a vezető iránti bizalom, mik lennének azok?”

A kérdésre volt olyan vezető, aki kevesebb, mint három dolgon változtatna. A vezetők válaszait a 15. táblázatban gyűjtöttem össze.

15. táblázat: Változtatások a jobb vezetői bizalomért

Vezetők száma (fő)	Változtatás
2	kommunikáció
3	együtt töltött idő
3	vezetőfejlesztés
2	csapatépítés
1	több juttatás
1	szakember bevonása
1	közös projekt
2	nagyobb rálátás egymás munkájára
1	dolgozók bevonása a döntéshozatalba
1	nyitottabb vezetői szemlélet
1	vezetői sérülés felvállalása
1	előző munkahellyel való összevetés
1	teljes csapat/vezető lecserélése

Forrás: Saját szerkesztés

Ketten látják a *kommunikáció* változtatásának szükségességét. Az 1. vezető az alsó és felsővezetés irányában is fejlesztené a kommunikációt. A 2. vezető csak a felsővezetés irányában javasolná ezt: „*Ne mások véleménye alapján alkossanak a vezetők bizalmi kérdéseket!*” Jelenleg ezek is befolyásolják szerinte a vezetői döntéshozatalt és kihatással vannak a szervezeti bizalomra. Három vezető (4., 6., 10.) *több együtt töltött időt* preferálna, amit nem csak munka tekintetében írtak le. Akár a vezető és a beosztott közötti beszélgetésekben, négyszemközt, akár olyan apróságok, hogy munkavégzés közben szánjanak

egymásra több időt a dolgozók emberileg és törekedjenek ezáltal is a megfelelő időbeosztásra, az egymás iránti odafigyelésre. Két vezető (1., 8.) a *vezetőfejlesztést* gondolná eredményre vezetőnek. Mindketten a visszajelzések (például kérdőívek) minőségi javulását remélik a dolgozóktól. Az 1. vezető a vezetőfejlesztés területén belül a delegálást is fejlesztené úgy, hogy a vezetők merjenek bátrabban feladatot a dolgozókra bízni. A 8. vezető a többi vezetőt fejlesztené, hogyan építsenek kapcsolatot és hogyan legyenek motiváltabbak. Számomra ez is nagyon elgondolkodtató volt, hogy valamelyik vezető olyan környezetből érkezett, ahol vezető társain nem lát és tapasztal elegendő motivációt. Két vezető (3., 10.) csapatépítő programok szervezését tanácsolta. A 3. vezető: „*Informális környezetbe helyezném a beosztottakat és lehetőséget biztosítanék, hogy jobban megismerhessék egymást.*” A 6. vezető szakembert vonna be a problémák megoldására. Például szívesen venne részt csapatával kommunikációs tréningen. Két vezető (3., 5.) *nagyobb rálátást* engedne egymás munkájára. Az 5. vezető *helyet cserélne* a dolgozókkal, hogy megértsék, milyen feladatokból tevődik össze a vezetés folyamata. Ezzel szemben a 3. vezető a munkavállalókat helyezné egymás pozíciójába, hogy a kollégák nézőpontjaira is nagyobb betekintést nyerjenek. A 9. vezető *több juttatást* adna az alkalmazottaknak (cafeteria, munkaruha, ajándékok). A 3. vezető *közös munkákra* és projektekre ösztönözné követőit, ahol a csapat minden tagja jelen lenne, ő maga is, azonban ő csak vezetőként. A 10. vezető a teljes csapatot *érintő döntésekbe bevonná a dolgozókat*. Úgy véli, hogy sokszor célravezetőbbek tudnának lenni a csapatdöntések az egyéni vezetői döntéseknél. Az 5. vezető úgy gondolja, ő maga is lehetne *nyitottabb*. A vezetők önbizalmának elemzésekor találkoztam már azzal, mikor a vezetők azt mondták nyitottabbnak kellene lenniük önbizalmuk növelése érdekében. Az 5. vezető azonban maximális önbizalmi értéket határozott meg. Így nála a nyitottsága például nem befolyásoló tényező önbizalma szempontjából, amit másoknál megfigyelhettem. A 8. vezető sok esetben azt tapasztalja, hogy a vezetők félnek olyan *konfrontációkat felvállalni*, amik igenis szükségesek lennének a bizalom erősítéséhez. Ebből kifolyólag ő a vezetőket arra sarkallná, hogy vállalják fel a bizalmi kapcsolataik sérülését az erősebb szervezeti bizalom érdekében. Ezt hangsúlyozza ki a szakirodalmi háttéranyag, ami a bizalmat, mint sebezhetőség felvállalási hajlandóságot határozott meg. A 7. vezető a nemrégiben kinevezett csoportvezetőiket korábbi munkahelyükre visszaküldené, hogy azt követően jobban értékeljék, amit a szervezet számukra nyújtani képes. Ezzel a módszerrel a vezető célja lehet a dolgozói megbecsülés érzésének megerősítése, amiről a dolgozók hajlamosak megfélemezni a megszokás hatalmában. A 8. vezető radikális változásként egy csapat vagy vezető *lecserélését* indítványozná. Úgy véli abban a csapatban a bizalomvesztés olyan mértékűvé vált, hogy azt már nem lehetséges visszaépíteni. Úgy gondolom ez a kérdés

több, jelenleg is fellelhető szervezeten belüli problémát azonosított és mindez a vezetők gondolatait és belső törekvéseit is megmutatta. A kérdések előrehaladtával egyre inkább látszott a megkérdezett vezetők más vezetőkkel szembeni gondolkodása. Érdekelt a vezetők eddig meglévő pozitív, akár negatív bizalmi tapasztalatai bármely korábbi felettesükkel kapcsolatban.

5.2.1. Pozitív vezetői példa

A pozitív vezetői példa alatt az általam megkérdezett vezetőket arról kérdeztem, volt-e olyan vezetőjük korábban, akiben meg tudtak bízni. Kutattam továbbá az interjú alanyok korábbi vezetőikhez való hozzáállását, tetteiket. Elemeztem ezenfelül, melyek azok az eljárásmodok, illetve vezetői tulajdonságok, amelyek a bizalmat építik.

„Volt már olyan vezetője, akiben maximálisan megbízott?”

A megkérdezett vezetők mindegyikének volt olyan vezetője, akiben teljes mértékben megbíztak. Feltettem a kérdést, mi alapján bíztak meg bennük? Válaszlehetőségekként jelöltem a saját vagy mások tapasztalatát, a vezető hírnevét és a bármi más opciót a felsoroltokon túl. A válaszok teljes mértékben egyezőséget mutattak. Minden vezető 100%-ban a saját tapasztalata alapján mondhatta el vezetője iránti maximális bizalmát.

„Milyen hosszú volt ez a folyamat? Első látásra alakult ki a bizalom?”

16. táblázat: Vezetői bizalom kialakulási ideje

Azonosítás	Idő
1.	3/4 év
2.	1 év
3.	első látásra
4.	3 hónap
5.	4 hónap
6.	első látásra
7.	2 év
8.	4 hónap
9.	2-3 év
10.	1 hónap

Forrás: Saját szerkesztés

Ezzel a kérdéssel vizsgáltam a bizalom kialakulási idejét, amelynek eredményeit a 16. táblázatban leírtam. Látható, hogy két vezető (3., 6.) elmondása alapján, első látásra kialakult a bizalom. Három fő (4., 5., 8. vezető) esetében ez a folyamat néhány hónapot (3-4 hónap) jelentett. Míg két főnél (1. és 2. vezető) közel egy, illetve egy éves időtartamra tehető a bizalom

kialakulása. Két vezetőnél (7., 9. vezető) pedig több, két-három év közös munkájának eredményeként alakult ki ez a magas szintű bizalom.

„Ön szerint a vezető mit tett, hogy megbízzon benne? Hogyan jellemezné a személyét?”

17. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek I.

Azonosítás	Válasz
1.	visszajelzések
2.	feladatok delegálása, visszajelzések
3.	döntéshozatalba való bevonás, bizalmas információk
4.	-
5.	őszinte és nyílt kommunikáció, egyenes
6.	támogató, dicsérő, példamutató
7.	hiteles, megoldókészség, megfelelő kommunikáció, vélemény kifejezésének lehetősége
8.	őszinte és nyílt kommunikáció, visszajelzések
9.	közvetlen, szakmailag elismert, hiteles, példamutató, jószívű, korrekt, emberi bánásmód, partner, nyílt és őszinte kommunikáció
10.	szakmailag elismert, hiteles, emberi bánásmód, eseményekre való invitálás

Forrás: Saját szerkesztés

A vezetők általi kiemelt jellemzőket a 17. táblázat adatai reprezentálják. A pozitív vezetői példák tulajdonságait, cselekvéseit és személyiségjegyeinek szemléltetésére készítettem az 5. ábrát. A szavak egyedi alakzatot képeznek. Ezzel a célom a pozitív vezető középpontba állítása volt, mely körül a főbb és jellegzetesebb tulajdonságai figyelhetők meg. A betűk és szavak nagyságával érzékeltetem az adott válaszok közti gyakoribb előfordulást. Nagyobb betűméretet is kaptak azok a szavak, amelyeket gyakrabban figyeltem a válaszok között.



5. ábra: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek II.

Forrás: Saját szerkesztés

A kapott válaszokat összegezve a vezetők iránti bizalom egyik legmeghatározóbb elemének mondható a nyílt és őszinte kommunikáció, valamint a megfelelő kommunikáció, amit a négy fő ismertetett. Három fő hivatkozott a vezetői hitelességre és a visszajelzésekre. Két fő a vezetői példamutatást, a szakmai elismertséget, a korrektséget és a példaértékű emberi bánásmódot hangsúlyozták ki. A 2. vezető megjegyezte, hogy időről-időre egyre nagyobb feladatokat delegált számára korábbi felettese. A 3. vezetőt bevonták a főbb döntéshozatalokba, bizalmas információkat osztottak meg vele. Nagy bizalmat szavaztak és tudta, hogy az ő értékítéletében jobban bíztak, mint másokéban. A 6. vezető ötleteit akkori vezetője nagymértékben támogatta, díjazta és dicsérte. A 7. vezető a megoldókészséget nyomatékosította. Korábbi válaszai során szóba hozta a válsághelyzetek nagymértékű hatását a szervezeti működésre. Azonban a vezető minden ilyen és ehhez hasonló helyzetben a megoldásokat kereste. Továbbá ő a vélemény kinyilvánításának lehetőségét is felvetette a vezető irányába. A 9. vezető a jószívűséget és a beosztottak partnerkénti kezelését vázolta. Míg a 10. vezetőt korábbi felettese különböző munkahelyi eseményekre is invitálta. A 10. vezető és egykori felettese közt hamar kialakult a bizalom. A számos közös program és a bizalmi kapcsolat által, a mai napig fennálló barátság alakult ki. A 4. vezetőnek egyetlen vezetője volt eddigi munkássága során, akiben kezdetben maximálisan meg tudott bízni. Ez a bizalom viszont megtörött és elveszett. Ennek részletesebb tárgyalására a későbbi kérdések során visszatérek.

„Ön mit tett, hogy meg tudjon bízni a vezetőben? Hogyan jellemezné magát a bizalmi kapcsolatban?”

18. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek III.

Azonosítás	Válasz
1.	visszajelzések, precíz
2.	precíz
3.	lelkiismeretes
4.	-
5.	közvetlen
6.	precíz, felelősségteljes
7.	lojális, megbízható, precíz, csapatjátékos
8.	visszajelzések, kérdező
9.	alkalmazkodó
10.	értő figyelem, precíz, kérdező

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a szekunder kutatásban írtam, a bizalom a kölcsönösségen alapul. Ezért az előző kérdést meghatározónak véltem megvilágítani a megkérdezettek oldaláról is. A kapott válaszokat a 18. táblázat mutatja be.

Jellemző válaszként öten megjegyezték a precíz munkavégzésüket a kérdéskör kapcsán. Kettő kérdéseket szegeztek vezetőik felé, melyek által előrébb lendítették a munkafolyamatokat, valamint a vezetőik véleményét is egyes esetekben kikérték. Ezen túl a felelősségteljesnek, lelkiismeretesnek, megbízhatónak, értő figyelműnek és a csapatjátékosnak vélték magukat a vezetők a bizalmi kapcsolatában. Az 5. vezető a kapott egyenességet viszonzta.

„Kérem, sorolja fel három pozitív és három negatív tulajdonságát az Ön által leírt vezetőnek!”

Arra kértem a vezetőket, hogy három pozitív, illetve három negatív (külső és/vagy belső) tulajdonságát nevezzék meg annak a vezetőjüknek, akiben teljes mértékben megbíztak/megbíznak. A válaszokat a 19. összevont táblázat mutatja be.

19. táblázat: Pozitív és negatív vezetői tulajdonságok I.

Azonosítás	Válasz	
	Pozitív tulajdonság	Negatív tulajdonság
1.	következetesség, határozottság, hitelesség	EQ hiánya, rugalmatlanság, workaholic
2.	határozottság, karakán és bizalmat keltő személyiség	hirtelen harag, pletykálás
3.	intelligencia, tudatosság, hatékony kommunikáció	arrogancia, EQ hiánya
4.	-	-
5.	határozottság, stílusos megjelenés, meggyőzés	rugalmatlanság
6.	humor, emberközpontúság, megértés, gyerekszeretet	egyszeri dühkitörés
7.	támogatás, példamutatás	kezdeti visszajelzések hiánya
8.	asszertív, őszinte és nyílt kommunikáció, kollegák partnerként kezelése, proaktivitás	túlszervezés, határozatlanság
9.	segítőkészség, megértés, igényes megjelenés	-
10.	életvidámság, nyitottság, szakmai hitelesség	-

Forrás: Saját szerkesztés

Pozitív tulajdonságként három vezető is megnevezte a vezetői határozottságot. Kettő a kiemelkedő kommunikációt mondták. Értve ezalatt annak hatékonyságát, asszertivitását, nyíltságát és őszinteségét. Két fő külső megítélés szerint nevezte meg a stílusos és igényes vezetői megjelenést. Kettő pedig a vezetői megértést és hitelességet tapasztalták pozitív tulajdonságként. Mindezek mellett megfigyelhető volt a következetesség, az intelligencia, a tudatosság, a meggyőzés ereje, a humor (szintén, mint intelligencia megnyilvánulója), az

emberközpontúság, a gyerekszeretet, a támogatás, a példamutatás, a kollegák partnerként kezelése, a proaktivitás, segítőkészség, életvidámság és nyitottság, valamint a karakán és bizalmat keltő vezetői személyiség egyaránt.

Negatív tulajdonságként találkoztam a pozitív sajátosságok leggyakrabban előforduló, határozottság ellentétéjével, a határozatlansággal, azonban jelen kérdés esetében egy fő elmondása által. Negatív jellemzők közt gyakoriságukat tekintve két vezető elmondása alapján találkoztam az *érzelmi intelligencia hiányával*, abból kifolyólag említett hibák be nem ismerése révén. Két vezető pedig a kevésbé rugalmas, mondhatni rugalmatlan jellemvonásokra mutatott rá. Ezenkívül mondták a munkamániát, a hirtelen haragot, pletykálást, a túlszervezést és a kezdeti visszajelzés hiányát. Két vezető (9., 10. vezetők) nem tudott negatív tulajdonságot mondani arról a vezetőjükről, akiben maximálisan megbíztak. A 4. vezető általi pozitív és negatív tulajdonságokat a következő kérdések kapcsán tárgyalom.

5.2.2. Negatív vezetői példa

Ugyanazon kérdések mentén vezettem végig a negatív vezetői példákról való beszélgetést, mint a pozitív vezetői példa esetében. Megvizsgáltam milyen hosszú volt a bizalom elvesztésének folyamata, mit tettek a vezetők, illetve az általam megkérdezett vezetők. Az előzőekben azokat a vezetői jellemzőket tártam fel, amelyek alapján megbízhatóvá válik a vezető. Jelen esetben pedig ennek ellenkezőjét elemzem, hogy mik azok az eljárásmodok és jellemvonások, amelyek a bizalmat rombolják.

Volt vagy van olyan vezetője, akiben nem bízott vagy bízik meg?

Tízből kilenc vezető igennel válaszolt a kérdésre, azaz volt már olyan vezetőjük korábban, akiben nem tudtak megbízni. Ők mind saját tapasztalataik alapján adták meg válaszukat, illetve egy vezető (8.) mások tapasztalatára is hagyatkozott sajátján felül. A 7. vezető pedig nem rendelkezik negatív vezetői tapasztalattal.

„Milyen hosszú volt ez a folyamat? Első látásra vagy lassan alakult ki a bizalmatlanság?”

A vezetők bizalmatlanságának kialakulási idejét a 20. táblázat jeleníti meg.

20. táblázat: Vezetői bizalmatlanság kialakulási ideje

Azonosítás	Válasz
1.	2 hét
2.	1 hét
3.	9 hónap
4.	3 év
5.	fokozatosan
6.	kezdetektől
7.	-
8.	fokozatosan
9.	kezdetektől
10.	3 hónap

Forrás: Saját szerkesztés

Két vezetónél (6., 9.) már az első pillanattól kezdve jelen volt a bizalmatlanság a vezetőjükkel szemben. Két főnél (1., 2. azonosítójú vezető) látható egy, illetve két hét. További két főnél (3., 10. vezető) akár több, nagyjából három és kilenc hónapra helyezhető a bizalomvesztés. Valamint két főnél (6. és 8. vezető) fokozatosan alakult ki a gyanakvó helyzet.

Három vezetőt lehet válaszaik alapján elkülöníteni. A korábban említett 7. vezető, akinek nincs negatív vezetői tapasztalata; a 2. vezető, akinek esete eltér a többi kilenc vezetőétől a bizalmatlanság függvényében. Abban a szituációban a bizalom pusztán megingott. A bizalmatlanság mindössze egy hétig tartott, azt követően azonban visszaépítésre került. Továbbá a 4. vezető, akinél a válaszadók közül a legnagyobb időintervallum megfigyelt. A 4. vezető három éven keresztül ugyanis maximális bizalommal volt vezetője felé, azután viszont ez megtörött és leromboldott.

„Őn szerint a vezető mit tett? Hogyan jellemezné a személyét?”

21. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek IV.

Azonosítás	Válasz
1.	Döntésekkel való azonosulást nem érte el
2.	Be nem tartott ígéret
3.	Erkölcsei értékrendbeli különbség
4.	Őszinteség hiánya, nem megfelelő kommunikáció
5.	Támogatás hiánya
6.	Folyamatos ellenőrzés, nem megfelelő bánásmód
7.	-
8.	Felelősségvállalás hiánya, kiszámíthatatlanság, nem megfelelő érdekképviselés
9.	Nem megfelelő kommunikáció és bánásmód
10.	Segítség hiánya, be nem tartott ígéretek

Forrás: Saját szerkesztés

A bizalomvesztés forrásait tárja fel a 21. táblázat. Két vezetőnél (2., 10.) is olvasható, hogy a feléjük tett *ígéret*ek nem kerültek betartásra a vezetőjük által. További két vezető (4., 9.) felvetette a *kommunikáció* nem megfelelőségét, ami megmutatkozott akár az át nem adott információkban, amelyek szükségesek lettek volna. A 4. vezető által leírt kommunikáció nem mondható sem nyíltnak, sem őszintének. A 9. vezetővel pedig nem megfelelő hangnemben történt a kommunikáció, sem a bánásmód. Utóbbit a 6. vezető is sajnos elmondhatta. Vele teljes mértékben lekezelően bántak. A 6. vezető egykori feletteséről a következőképpen beszélt: „*A vezetést hatalmi pozíciójának élte meg. A dolgozók munkájában minden áron hibát keresett, még akkor is, ha nem volt. Ő akkor is talált valami kifogásolnivalót.*” Vezetői stílusukkal folyamatos nyomás alá helyezték követőiket. Az 5. és 10. interjúalanyok nem kaptak kellő támogatást és segítségnyújtást. Náluk a bizalmatlanság fokozatosan épült ki. A követő ötleteinek indokolatlan nem támogatása fokozta köztük a bizalom elvesztését. A 4. vezető esetében több bizalomteli évet követően a vezető majdhogynem egyik percről a másikra, villámcsapásszerűen megváltozott. Azt követően nem őszintén beszélt dolgozóival és nem közölt számukra szükséges információkat. Utóbbi hiánya megjelent a 10. vezetőnél is.

Az eddig leírtakon túl, bizalomvesztést eredményezett az első vezetőnél, mikor a vezető nem tudta elérni, hogy követőjeként azonosulni tudjon a döntéseivel. A 8. vezetővel való megbeszéléseket rendszeresen lemondta a vezető és azok számát is redukálni javasolta. Ezenfelül a követők felé nem a szervezet által képviselt, hanem egyéni gondolatait közvetítette egyes szituációkban.

„Ön mit tett a bizalmatlansági kapcsolatban? Hogyan jellemezné magát?”

A vezetők válaszait a 22. táblázat segítségével demonstrálom.

22. táblázat: Vezetői cselekvések és személyiségjegyek V.

Azonosítás	Válasz
1.	-
2.	bizalmat igyekezett visszaépíteni
3.	nemtetszését kifejezte, nem tett eleget a kérésnek
4.	-
5.	-
6.	-
7.	-
8.	mások véleményét felmérte, hogy a probléma nem a személye ellen irányult
9.	ő sem törekedett pozitív dolgokra
10.	-

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a 22. táblázatból is leolvasható, a vezetők elmondásai alapján, arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetői bizalomvesztés kialakulása csak a vezető személyén vagy épp vezetési stílusán, erkölcsi értékrendjén, tehát csak az ő személyén bukott el. A 2. vezető helyzete kivételes, ahol a bizalom csupán rövid időre megrendült és mindezt a követő igyekezett visszaépíteni. Feltételezhetően a felettes általi be nem teljesült ígéret hátterében mások véleménye is közrejátszott. A követő munkájával és visszaigazolásával bebizonyította, hogy méltó a rá bízott feladatokra. További három vezető válasza figyelhető meg a táblázat alapján. A 3. vezető és felettese közt kölcsönös bizalomvesztés történt. A vezetője olyan feladatot bízott volna rá, amely erkölcsi értékrendjének ellentmondott. Ennek a kiütközésnek okán a dolgozó cselekedete a nemtetszésének kinyilvánítása volt, illetve a kérésnek sem tett eleget. A 8. vezető volt az a vezető, aki nem csak saját, hanem mások véleményére is hagyatkozott bizalma kapcsán. Erős bizalomvesztés során ugyanis felméri mások véleményét, megelégedését és azokat összeveti sajátjával. Ezen túlmenően ő sem tett más egyebet a kialakult bizalmi helyzet függvényében. A 9. vezető a nem megfelelő kommunikáció és bánásmód okán nem törekedett pozitív dolgokra a munkahelyén.

„Kérem, sorolja fel három pozitív és három negatív tulajdonságát az Ön által leírt vezetőnek!”

23. táblázat: Pozitív és negatív vezetői tulajdonságok II.

Azonosítás	Válasz	
	Pozitív tulajdonság	Negatív tulajdonság
1.	értelem, érdeklődés, komplex összefüggések	hirtelenség, felületesség, őszinteség hiánya
2.	stratégia, jó pénzügyi és elemzési képességek (hard skill)	kommunikáció, hanyagság, előrelátás hiánya
3.	vezetői karizma, szakmai elismertség, jó kommunikátor, jó megjelenés	egyenesség hiánya, felsőbbrendűség, értékrend
4.	lexikális tudás	megbízhatatlanság, hiteltelenség, kiszámíthatatlanság
5.	vezetői karizma	bizalmatlanság, féltékenység, kisstílűség
6.	nagy élettapasztalat és lexikális tudás (hard skill)	kommunikáció, indulatosság, szeszélyesség, kiszámíthatatlanság, elzárkózás
7.	-	-
8.	tárgyalási készség	makacsság, lázadás
9.	-	irigység, önzés, nagyképűség
10.	-	megbízhatatlanság, hiteltelenség, megtévesztés

Forrás: Saját szerkesztés

A negatív vezetői példák pozitív, illetve negatív tulajdonságait aggregálja a 23. táblázat.

Pozitív tulajdonságok közt két vezető (3., 5.) hozta szóba a karizmatikus jellemzőket és ketten (4., 6.) a nagy lexikális tudást. Ezenkívül pozitív jellemzőként az értő figyelmet, érdeklődést, komplex összefüggések átlátását, stratégiai, elemzési és pénzügyi készségeket, mint hard skilleket, továbbá a szakmai elismertséget, jó kommunikációs, tárgyalási készséget és megjelenést, a nagy élettapasztalatot mondták.

Negatív tulajdonságok közül kitűnik a kommunikáció. Azonban ez a tulajdonság a pozitív jellemzők közt is felsorakozott. Két vezető (2., 6.) jegyezte meg felettese nem megfelelő kommunikációját, jellemző káromkodását is. Két vezető a megbízhatatlan és hiteltelen vezetői jelzőt használták (4., 10. vezetők). A megbízhatatlan jelzón túl az 5. vezető bizalmatlannak írta le egykori főnökét. További két vezető (4., 6.) kiszámíthatatlannak ítélte vezetőjét. Negatív jellemzőként hivatkoztak a felettes hirtelenségére, a felületességre, az őszinteség, az egyenesség és az előrelátás hiányára, a hanyagságra, a felsőbbrendűségre, a vezető nem megfelelőnek láttatott és érzékelt értékrendjére, a féltékenységre, az indulatosságára, a szeszélyességére, az elzárkózására, a makacsságára, a lázadására, az irigységére, az önzésére, a nagyképűségére, valamint a megtévesztésekre. Volt olyan vezető is, aki felettesét a kisstílus szóval jellemezte.

„Ön szerint milyen eredményei lehetnek a bizalmi légkörnek?”



6. ábra: A bizalmi légkör eredményei

Forrás: Saját szerkesztés

A kapott válaszok illusztrálására készítettem a 6. ábrát. Csillag alakzatba gyűjtöttem a válaszokat, szimbolizálva azzal a lehetséges eredményeket, a csillag csóvával pedig az eredményekhez vezető utat.

A válaszok gyakoriságát tekintve öt vezető (3., 6., 7., 8., 10.) a *hatékonyság* javulásában látják az eredményességet. Három vezető (6., 7., 10.) a bizalmi légkör által a teljes munkahelyi légkör és a szervezeti klíma javulását vélik. A 6. vezető a szervezet iránti nagyobb elköteleződést, a 9. vezető a *szervezeti működés javulását* mondták. További két vezető (4., 8.) hívta fel a figyelmet a nagyobb *munkaerő megtartásra* a bizalmi légkör által. Két fő (4., 8. vezetők) a munkában való *nagyobb eredményességet* hangsúlyozták. Ketten pedig a bizalmi légkör *időnyerességét* vélik fontosnak. A 3. vezető úgy gondolja, amennyiben a bizalmatlanság javításán nem kell dolgozni, azzal értékes időt lehet megtakarítani. A 8. vezető az elvégzett feladatok ellenőrzési idejében látja az arra szánt idő csökkenését. „*A kellő bizalom által nem feltétlenül válik szükségessé a feladatok legapróbb részletekig történő újraelemzése és felülvizsgálata.*”

Egy vezető (1.) a növekvő rezilienciát, vagyis a rugalmasságot, valamint a gyorsaságot, a kölcsönösséget és a munkatársak egymáshoz való viszonyának pozitív irányba történő változását adta meg válaszul. Egy fő, a 2. vezető, a szerveztében addig tapasztalt széthúzó erő megszűnését látná. Szerinte egy bizalomteli csapatban könnyebb kezelni a leterheltséget, ha nem merülnek fel a dolgozóknak kétségek munkatársuk/kollegájuk feladatának elvégzése felől. A 3. vezető szavait idézve: „*A megfelelő bizalmi légkör, időt és energiát takarít meg. Kevesebb felesleges energiát használnak el a dolgozók, így több idő jut a közösség céljára.*” A leírt gondolatmenet végső soron a hatékonyság növelését eredményezi. A 4. vezető szerint a bizalmi légkör pozitív hozzáállást eredményez, amely erősíti az említett munkahelyi megtartó erőt. Az 5. vezető a gördülékenyebb és egyszerűbb munkavégzést, valamint a növekvő segítőkészégi szintet tárgyalta a munkatársak között. A 9. vezető az eddig leírtakon felül a teljesítmény növekedését és a jó hangulatot látja a bizalmi légkör eredményeként.

5.3. Fejlesztés

Ön szerint hogyan lehetne fejleszteni tudatosan a bizalom-kultúráját?

Ebben az értelmezésben a bizalmi kultúra a szervezeti kultúra és a bizalmi kapcsolatok együttesét jelenti. Fejlesztése érdekében a vezetők heterogén, egymástól eltérő válaszai figyelhetők meg a 24. táblázatban leírtak alapján.

24. táblázat: A bizalmi kultúra fejlesztése

Azonosítás	Válasz
1.	beszélgetések- egyéni és csoport szint, kulcsemberek
2.	elemzések, felmérések
3.	értékrend
4.	kötetlen beszélgetések, munkahelyen kívüli programok
5.	kötetlen beszélgetések, pozitív spirál
6.	csapatépítő
7.	támogató szervezet, asszertív kommunikáció, szakterületnek saját döntési jogkör,
8.	közös munka, külső segítség
9.	több kommunikáció, problémákra nagyobb rálátás
10.	beszélgetések, csapatépítők, szakmai értekezletek, problémákra nagyobb rálátás

Forrás: Saját szerkesztés

Négy vezető (1., 4., 5., 10.) a *beszélgetésekkel* fejlesztené a bizalom kultúráját. Közülük néhány sajátos gondolatmenetet elemzek. Az 1. interjúalany vezetői pályafutása kezdetén úgy gondolta, ilyen helyzetekben minden személlyel egyesével leülve beszélne, ám tekintve, hogy nagy szervezetben tevékenykedik, ez időben nem lenne kivitelezhető. Tapasztaltabb vezetőként a csoportokkal való beszélgetéseket vélne előnyre vezetőknek. Ám az ilyesfajta megbeszélések sajátos tapasztalatai azt mutatták ez a módszer sem volt hatékony. Az 1. vezető szavait idézve: „Úgy gondolom, minden területnek van néhány kulcsembere (1-3 fő), akik a leginkább befolyásolni tudják a munkatársaik hangulatát a mindennapokban.” Így velük beszélne és az ő meggyőző erejük által vizsgálná, mennyire lehet hatékony ez a módszer. Két fő (4. és 5. vezetők) a munkahelyi kötetlen beszélgetések révén látják a fejlődést. Akár megbeszélések keretein belül tekintve erre. A céljuk, hogy a több beszélgetés beiktatása által egy pozitív spirál kialakuljon, amely nem csak a munkával kapcsolatos beszélgetéseket jelenti. Ezzel lehetőséget biztosítanak a humornak és annak, hogy a dolgozók mosolyogjanak, nem utolsó sorban pedig, hogy boldogan és szívesen végezzék munkájukat a mindennapokban.

Ehhez szorosan kapcsolódik a vezetők által említett *kommunikáció* vizsgálata. Két vezető változtatna a jelenlegi szervezeti kommunikáción. A 7. vezető minél jobban törekedne arra, hogy a teljes szervezeten belül asszertív módon történjen mindez, míg a 9. vezető a kommunikáció mennyiségét növelné. Hárman (4., 6., 10. vezetők) a programok által látják a további fejlődés lehetőségét csapatépítők és munkahelyen kívüli események gyakoribb szervezése által. Két vezető pedig nagyobb rálátást javasolna a dolgozók sajátos, akár munkán belüli, akár azon kívüli problémáira, növelve ezzel is az egymáshoz való alkalmazkodást és

egymás megismerésének mélységét. Az eddig leírtakban látják a megjelölt interjúalanyok a bizalom kultúrájának fejlődését. Ezen túlmenően a 10. vezető a szakmai értekezletek gyakoriságát növelné, a 8. vezető pedig ezek keretein belül külső segítséget is bevonna (például tréner segítsége). Egy fő, a 2. vezető jelentősen eltérőképpen fejlesztene a többi vezetőtől. Ő felmérésekkel és elemzésekkel vizsgálná a bizalom szervezeti szintjét és kultúráját. A kapott eredmények alapján tenne javaslatokat. További egy fő, a 3. azonosítójú vezető, a leadershipet rendkívül meghatározó értékrendet nevezte meg és annak hitelességét, melyek kihatással vannak a döntési mechanizmusokra. Saját értékrendbeli ellentmondásos tapasztalata alapján kiemelt fontosságúnak tartja az erre való odafigyelést, kiküszöbölve a lehetséges ellentmondásos szituációkat és a bizalom erodálódását. Egy fő, a 7. vezető a választ a szervezet jellege és annak dolgozókra ruházott jogai irányából közelítette meg. A szervezettől támogatást vár el. *„Lehetőséget adnék az egyes szakterületeknek, hogy saját döntési jogkörrel rendelkezzenek.”* Újabb egy fő, a 8. vezető több közös és csapatban megoldandó feladat által látta eredményességet a kérdés vonatkozásában. Ahogy írtam is, rendkívül sokszínű válaszokat kaptam a kérdésemre, más és más megközelítésből és vezetői perspektívából. Megállapítottam, hogy a vezetők első sorban saját meglátásaikból és tapasztalataikból okulva látják a bizalom kultúrájának eszközlését.

A következőkben a vezetők önfejlesztése kapcsán mértem fel a véleményüket.

„Mi a véleménye az önfejlesztésről? Pl.: könyvek, filmek, képzéseken való részvétel”

Kilenc fő hasznosnak, szükségszerűnek és lényegesnek tartja az önfejlesztést. Ők nyitottak a téma felé. Egyikőjük (2. vezető) saját maga is szervez képzéseket és tart oktatásokat ilyen és ehhez hasonló témákban. Többen a szakmai, mások személyes fejlődésük, volt, aki pedig e kettő együttes megközelítésből tekint az önfejlesztés kérdéskörére. Egy vezető (5.) szkeptikus ezzel szemben. Az ő álláspontjának idézem a szavai által: *„Szerintem lehet a tulajdonságainkon változtatni, de az ember alapvető természetén nem tud módosítani, ezért nem hiszek az önfejlesztésben.”* Az 1. vezető sem feltétlenül hitt az önfejlesztés erejében egészen addig, amíg fel nem ismerte annak hasznosságát. A vezető indoklásait tekintve négyen (4., 6., 7., 10. vezetők) az önfejlesztést *élethosszig tartó tanulásként* jellemezték. Szerintük mindig lehet újat tanulni. A 6. vezető a tanulást ilyen szempontból az utazással szimbolizálta, melynek tekintetében újabb és újabb dolgokat fedezhet fel.

Két vezető (4.,10.) a teljes és reális „képben” való gondolkodást mondták el saját magukról, amely által ők az önfejlesztést, mint *az ember teljes egészére* irányuló folyamatot írták le. Így

a 10. vezető példának okán a különböző mozgásformákat és sporttevékenységeket is megjegyezte. Két vezető (2., 9.) az önfejlesztés tárgyalásakor a *naprakészségre* való törekvést is hangsúlyozták az aktuális híreket, információkat és szakirodalmakat nyomon követve. A vezetők további sajátos tevékenységeket és tapasztalatokat is megosztottak velem. A 4. vezető a generációk közti különbségeket is felvetette, ami az ő területén, vagyis az oktatási szférában, szembetűnő átalakuláson megy keresztül. A generációk ugyanis folyamatosan cserélődnek és ő az oktatói munkássága révén is tapasztalja például az újabb módszerek alkalmazásának szükségességét, nem beszélve a fiatal munkavállalókról. A 8. vezetőt idézem: „Részese vagyok egy olyan férfi közösségnek, ami az önismeretre épül férfiként, párként, apaként. Valamint több évig jártam coach-hoz is.” A 9. vezető az önfejlesztés által művelődést és magasabb szintű tudás elérését tűzi ki célul. Véleményem szerint, az önfejlesztés kulcsa az ember nyitottságában is rejlik és abban, mennyire vagyunk elfogadóak ezzel kapcsolatban, mennyire merünk hinni benne és milyen korábbi tapasztalataink vannak. Az 5. vezető eddigi tapasztalatai is meghatározták jelenlegi álláspontját, amelyet a következő kérdésemben részletesebben leírok.

„Vett már részt önismereti programon? Ha igen, milyen tapasztalatai vannak?”

Hét fő vett már részt önismereti programon, ők jellemzően többször is, míg a három fő még nem (mellékletek: 13. ábra). Az eseményt az 5. vezető kivételével a résztvevők hasznosnak és remeknek gondolták. Az 1. vezető a DISC rendszer megismerése óta látja az önismereti programok lényegét. „*Tetszett, hogy láttam kinek mi a saját és a felvett stílusa. Akinél ez nagy eltérés volt, ott tudatosan próbáltam a viselkedésüket befolyásolni. Nagyon szemléletes volt, mert azelőtt csak a számok, a 3D modellek és az adatbázisok modelljeivel találkoztam.*” Véleménye szerint minden vezetőnek meg kell találnia ezt a fajta felismerést, hogy nyitottak legyenek az önismeret tanulására. A 3. vezető úgy véli ezen programok lényege, hogy az egyén törekedjen a saját képességeinek (fizikai, szellemi, pszichés) ismeretére. A 4. vezetőnek a „hét szokás tréning” adott visszaigazolást az addig ösztönösen végzett tevékenységeinek helyességéről. Ő vezetőként ennél a kérdésnél úgy nyilatkozott: „*Nem minden esetben igaz a mondás, hogy az embernek arra van ideje, amire szeretne szólni*”. Számára nagyon érdekes volt a képzés és szívesen venne részt még több, hasonló tréningen és olvasna önismereti könyveket, de ideje szűke miatt ez jelenleg nehezen, jobb formán egyáltalán nem kivitelezhető. A 10. vezető: „*Minden alkalommal valami új gondolattal gazdagodtam és tértem haza. Ami számomra érdekes és motiváló, azokat fel szoktam írni magamnak és a rosszabb pillanataiban előveszem őket.*” A leírt gondolatokat sokszor nem csak az üzleti, hanem a magánéletébe is be tudja illeszteni. Továbbá az 5. vezető gondolatait tudom külön jellemezni, aki napjainkig

kötelező jelleggel vett részt ilyen jellegű képzéseken és viszolyog tőle. A feladatokat értelmetlennek tartotta és elmondása alapján felesleges idő ráfordításként élte azokat meg. Ahogy a válaszok differenciáltságában megmutatkozik, az önismereti programokon résztvevő vezetők ennél a kérdésnél is sajátos tapasztalataik és megéléseik szerint gondolnak a kérdésre.

A következő elemzésem a vezetőfejlesztési programokra irányult.

„Mi a véleménye általában a vezetőfejlesztési programokról?”

Három fő (4., 6., 9. vezető) nem vett még részt vezetőfejlesztésen. Közülük két fő (4. és 9. azonosítójú vezetők) alapvetően hasznosnak vélik, egyikőjük (6. vezető) pedig külső hallomások alapján inkább egysíkúnak gondolja, ugyanakkor ő is látja lehetséges előnyét is. A 4. vezető első sorban az érintett szféra, az emberek és a kitűzött célok függvényében határozna meg a vezetőfejlesztés szükségességét. A 9. vezető úgy véli minden ilyen részvétel avagy participáció által tanulni lehet valami újat az ilyen témákra specializálódott szakemberektől.

Az 5. vezető vett már részt vezetőfejlesztésen, ugyanakkor úgy gondolja neki nem igénye, akinek viszont igen, annak hasznos lehet.

Négy vezető (1., 2., 6., 7.) a *szemléletváltást* társították a vezetőfejlesztő programokhoz:

- Az 1. vezető a korábbi vezetője által tanulta ezt meg és azt, hogy egy vezető a szakmájából csak annyit tartson meg, amennyit okvetlen szükségesnek lát, hogy a vezetés fő feladatát az emberek odafigyelésére helyezze. Ezt követően kezdett el önismerettel és kommunikációval alaposabban foglalkozni, mellyel a célja a csapatok együttműködésének fokozása volt.
- A 2. vezető a vezetőfejlesztés által nem csak a vállalat gazdasági, menedzsment szintű és pénzügyi működéséről kapott képet, hanem az operatív vezetésről is, amit felettebb hasznosnak vélt. Ezáltal nőtt a rálátása a menedzsment szinten történő döntésekre és az azokat befolyásoló tényezőkre.
- A 6. vezető a szemléletváltást a más intézetek helyzetének, illetve problémáinak megismerése révén látja, hogy egymás helyzete és problémái által is fejlődhessenek és új, akár ötleteket, megoldásokat hallhassanak egymástól a vezetők.
- A 7. interjúalany a vezetőfejlesztés során döbbsen rá, hogy valójában mekkora felelősséggel rendelkezik. A program nyugodtságot és higgadtságot adott számára, amelyek révén átgondoltabb a döntések meghozatala során. Úgy véli a kellő szintű és

mélységű analizálásához elengedhetetlen a nyugodt hozzáállás. A fejlesztés továbbá megtanította objektíven értékelni a teljesítményt.

Három vezető (2., 3., 8.) az *együttműködésre* hívta fel a figyelmet az esemény kapcsán. A 2. vezető szerint a program által a vezetői szintek is egymáshoz közelebb kerülnek és jobb kollaboráció alakul ki a vezetők között. A 3. vezető hasonlóképpen vélekedik. Ő egyfajta csapatépítésnek felelteti meg mindezt vezetői szinten. Indoklása a programon részt vevők közti közösség és akár bizalom kialakulásában mutatkozott meg. A 3. vezető szerint a vezetőfejlesztésnek célja a soft skilllek fejlesztése. Szerinte az emberi/követői kapcsolatokban alkalmazott interperszonális készségek fejlődése révén a hatékonyság is nagyobb eséllyel fog nőni. Ő személy szerint is lényegesnek véli a vezetőfejlesztést, nem csak a kötelezettsége által. A 9. vezetőnek leginkább a workshop jellegű programok tetszenek, amelyek interaktív jellegűek. A 8. vezető saját maga is tart fejlesztési programot.

A 6. és 7. vezetők ugyanakkor a vezetőfejlesztés lehetséges árnyoldalára is felhívták a figyelmet. A 6. vezető úgy gondolja sokszor ezek a képzések az emberi egoról szólnak. *„Számomra a közösség fontosabb az egyénnél.”* A 7. vezető megjegyezte, a tréningek népszerűségét napjainkban. Utalt azonban arra a tényre, miszerint sokan látszólag *„divatból”* vesznek részt ilyen képzéseken és sokszor elvesztik ezzel a valódi hitelességüket.

„Részt vett-e valaha bármilyen vezetői képzésben?”

(Például tréning, workshop)

A vezetői képzésen való részvételi arányt reprezentálja a mellékletekben a 14. ábra. Nyolc fő vett már részt vezetői képzésben. Néhányan saját cégük szervezése által is betekintést nyerhettek ilyesmire. További két fő (6. és 9. vezetők) pedig még nem vettek részt vezetői képzésen. Róluk elmondható viszont, hogy szakmai oktatásokon képzéseken részt vettek.

Az alábbi kérdést azok felé szegeztem, akik vettek már részt vezetői képzésen:

„Saját elhatározásból tette vagy munkaadója javaslatára, elvárása miatt?”

Három vezető (1., 2., 3.) első sorban munkaadójuk kötelezettsége által vett részt többször is vezetői képzéseken. Egyikőjükben a részvételi gondolat saját elhatározásból is felmerült. A vezetők azonban csak néhány, inkább egy-egy alkalmat tartottak ezek közül eredményesnek. Két vezető (4., 8.) teljes mértékben önszántukból vettek részt. Egy fő, a 4. vezető, dékánhelyettes kollégáival közösen jutottak arra az elhatározásra, hogy jelentkezzenek egy

képzésre. A 8. vezető a networking események által sok új ismeretre tett szert, továbbá részt vett korábban egy felsővezetői táborban is, valamint egy jelenleg is folyamatban lévő, 10 hónapos menedzseri képzést végez. További két vezető (7., 10.) pedig munkaadójuk elvárása és saját elszántságuk együttes eredményeként vállalták és vettek részt a képzésen. Esetükben a bennük felmerülő igény és a lehetőség egymásra találtak, ugyanis a fejlesztési szándék bennük is megfogalmazódott.

Ezután a következő kérdést szegeztem a vezetők felé:

„Hogyan lehetne a felsőoktatásban eredményesebb a vezetőfejlesztés?”

Két vezető (1., 2.) kihangsúlyozta, napjaink gazdasági helyzetében mennyivel másabb vezetőnek lenni, mint az ezt megelőző években. Szerintük a manapság várható és eddig tapasztalt helyzetekhez igazodva kell a vezetőket képezni, hogy helyt tudjanak állni. Ennél a kérdésnél a 2.1. Vezetői bizalom című fejezetemre hivatkozok elméleti háttérismeretként. Három vezető (1., 7., 8.) a képzés gyakorlat orientáltságát látja eredményre vezetőnek, amely megfelelően felkészít a munkaerőpiacon várható helyzetekre. Két további vezető (6., 9.) több terület kapuit nyitná meg a széles körű érdeklődéseknek megfelelően, akár ágazatok keveredésének bemutatását javasolnák a különböző szférák egymás mellé helyezését és azok összevetését. Ennek köszönhetően több különböző gondolat megfogalmazódhat és elsajátításra kerülhet. Azonos gazdasági szektorok hasonló vagy éppen eltérő gondolkodásmódja megismerhető ezáltal. Az 5. vezető a leadership meghatározójaként beszélt a gazdasági ismeretek nélkülözhetetlenségéről. Ő több vezetőnél is a gazdasági képzések meglétét és az azokból származó ismereteket hiányolta. Szavait idézve: *„Fontos, hogy vezetők nagyobb pénzügyi rálátással rendelkezzenek és el tudják sajátítani az ehhez szükséges menedzseri szemléletet.”* A 3. és 10. vezetők úgy vélik, saját tapasztalás útján lehet igazán megtanulni a vezetés lényegét és fejlesztését, amelyhez bizonyos idő és kellő rálátás szükséges. A 3. vezető a kommunikációs tréningeket előnyben részesítené, így például megemlíttette az asszertív kommunikáció fejlesztésére irányuló előadásokat.

5.4. Vezetői karrier, kompetenciák

Arra kértem a vezetőket, hogy röviden vázolják, hogyan kerültek vezetői pozícióba.

„Kérem, mesélje el, hogyan került vezetői pozícióba?”

A vezetők mindegyike számára megadatott a lehetőség, amellyel éltek. A megkérdezett vezetők közül hárman felkérés útján kerültek vezetői pozícióba kiemelkedő teljesítményük révén. Hárman „kényszerhelyzetből”, ugyanis a korábbi vezetők vagy nyugdíjba vonultak vagy elhagyták a szervezetet és ők rendelkeztek a vezetéshez szükséges képesítésekkel. Elmondásuk alapján, többen nem álltak még készen a vezetői feladatra. Egy vezető édesapja cégében vált a felsővezetés meghatározó alakjává, ugyanis a szervezetet generációváltáson tervezik végig vezetni. Egy vezető a saját vállalkozásában megnövekedett munka mennyisége miatt bővítette vállalkozását alkalmazottakkal. Némelyik vezető pedig a szerencsére és a véletlenek erejére hivatkozott, amelyek éppen a számára kedvező módon alakultak. Vannak, akik a hagyományos „ranglétrát” végig járva jutottak el a vezetői pozícióig, míg többek számára az élet hozta a lehetőséget. Ahogy a kérdés elemzését kezdtem, a vezetők nem szalasztották el a számukra felkínálkozó lehetőséget, még ha az életszakaszuk és az időzítés nem a legmegfelelőbbnek tűnt akkor.

„Mennyiben volt ez köszönhető belső motivációnak, és mennyiben történt külső tényezők hatására?”

A mellékletekben található 30. táblázat feltárja a vezetők pályájuk iránti elhivatottságát, továbbá ismerteti motiváltságuk milyen arányban volt saját mértékű és mennyiben járultak ehhez hozzá más tényezők. A külső és belső motivációk adatait százalékos formában adtam meg. Négy vezető (1., 2., 9., 10.) teljes mértékben belső motivációjuk és ambíciójuknak köszönhetően kezdett a vezetői munkásságba. A 2. vezető kihívásként tekintett pozíciójára. A 9. vezető a következőképpen nyilatkozott: „*A jobb élet reményében kezdtem el bővíteni a vállalkozásomat.*” A 10. vezetőt pedig a fejlődésre való törekvés motiválta. A 3. vezető döntését minimális mértékben külső tényezők is meghatározták, ugyanakkor inkább belső motiváltsága dominált. Tudta magáról, hogy a közösségek általa történő működtetése eredményes. Neki sem esett nehezére az említett feladat, valamint azonosnak érezte magát az integrátor szerepével, ami már fiatal korában megmutatkozott. A 8. és 5. vezetők az eddig leírt vezetők válaszaihoz hasonlóan, teljes mértékben szerették volna a vezetői szerepet kipróbálni, ugyanakkor külső tényezők is némileg befolyásolták a döntésüket. Három fő, a 4., 5. és 7. vezető is tulajdonított magának a feladatra való belső indíttatást és elköteleződést, azonban nem akkor, mikor a lehetőség kínálkozott. Náluk inkább a külső tényezők játszottak közre a döntés meghozatalában.

„Amennyiben külső tényezők is közrejátszottak, melyek voltak ezek?”

(Például: munkaadó, kollégák, család)

A 3. vezető döntését részben korábbi munkaadója ösztönözte. Az 5. vezető döntését pedig 50%-ban támogató és bátorító családja határozta meg. A 4., 6., 7. vezetők döntését inkább a külső tényezők segítették, mint a kollégáik és a „kényszerhelyzet”, ami nagy döntés elé helyezte őket. A válaszokat tekintve mind a munkaadó, mind a kollégák és a család is meghatározó volt az interjúalanyok döntéshozatalában. Azok a megkérdezett vezetők, akik 100%-ban belső döntésükre hagytak is említettek a külső biztatásokat, viszont ők nem befolyásolták saját elhatározásukat. A 2. vezetőt próbálta egy közeli barátja lebeszélni, sikertelenül.

„Ha lenne lehetősége rá, dolgozna-e vezetői pozícióban a továbbiakban is, például az elkövetkező öt évben? Miért?”

Kilenc vezető dolgozna a továbbiakban is elkötelezetten vezetőként. Közülük ketten (1., 2. vezetők) az eddigi pozitív tapasztalataikra támaszkodtak. Ketten (3. és 10. vezetők) belső indíttatásukkal indokoltak. A 3. vezetőt idézve: „A munkám által érzem magam önazonosnak és ebben találtam meg a helyemet.” Három vezető (7., 8., 9.) a munkájuk szeretetével indokoltak. A 9. vezető a munkájára hobbiként tekint, melynek változatossága színesebbé teszi az életét és mindennapjait. A 4. vezető is igennel válaszolt a kérdésre. Ő a jó visszajelzések és kollegái biztatására maradna vezetői pozícióban, azonban saját magában ennek ellenére még nem teljesen biztos. A 6. vezető fenntartásokkal és feltételekhez kötve vállalná. Igyekszik megtalálni a lehetőséget a standardizált oktatási rendszeren belül a kreatív gondolkodás növelésére. Számára meghatározó, hogy a vezetői poszt ne menjen a magánélete rovására.

„Ön szerint milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal kell rendelkeznie egy vezetőnek a 21. században?”



7. ábra: Vezetői tulajdonságok és kompetenciák

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a 7. ábrán is látható, legnagyobb betűkkel tűnik ki a kommunikáció. Interperszonális kompetenciaként öt vezető a kommunikáció nyíltságának, őszinteségének és asszertivitásának esszenciáját mondta. Ezután a legjellemzőbben a határozottság hangzott el négy vezető által, akik az ehhez szükséges magabiztosságot és a megfelelő vezetői kiállást elengedhetetlennek vélik. Hárman mondták a rugalmasságot és a céltudatosságot. Ketten gondoltak a kreativitásra, a jövőképre, a gyors reagálási képességre, a szakmai hitelességre, a bizalomra, a szónoki, avagy retorikai képességre. Egy-egy vezető pedig a fantáziát, a humanitást, a célok elfogadtatását, a célkitűzések megfogalmazását, a következetességet, az energiát, az integritást, a fejlődésre való igényt, a meggyőzést, az alkalmazkodóképességet, a döntési képességet, a szabad vagy éppen csapatgondolkodást, a nézőpontváltási fontosságát, az empátiát, az érzelmi intelligenciát, mint megértést és türelmet, továbbá a tudást, a terhelhetőséget, a vezetői attitűdöt, a stressztűrő képességet, a megfelelő konfliktuskezelési készséget és a tervezőkészségeket nevezték meg. A leírtak közt megfigyelhető volt vezetői, szakmai, hatékonysági és interperszonális kompetenciák sokszínűsége egyaránt.

„Az Ön tapasztalata szerint mely tulajdonságok, kompetenciák töltenek be fontos szerepet a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában?”



8. ábra: A vezetői bizalom elfogadásához szükséges tulajdonságok és kompetenciák

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokat a 8. ábra szemlélteti. A vezető iránti elfogadásban és a bizalom kialakulásban a leggyakrabban a személyek kellő nyitottságát hangsúlyozta ki öt vezető. Ketten a rezilienciát, avagy rugalmas ellenállási képességet vélik ebből a szempontból meghatározónak. További két fő a munkakultúrát, mint precíz munkavégzést és a munkaköri szerepek egzakt leírását, behatárolását vélik lényegesnek. Két interjúalany pedig a kellő önállóságot és az önbizalmat mondta. Felvetették még mindezek mellett az intelligencia meglétének szükségességét. Azon belül az érzelmi intelligencia is említésre került. Valamint a bátorságot, kellő odafigyelést, az

előítéletek minimalizálását, az önismeretet, a pozitív szemléletet, az el és befogadást, a bizalomra való hajlandóságot, a hitet, a pontos kommunikációt, az őszinteséget, következetességet, pontosságot, megfelelő problémamegoldási készséget, céltudatosságot és a vezető értékeivel való azonosulást nevezték meg.

***„Ön szerint fontos, hogy a vezető bizalmat építsen beosztottjai körében saját maga iránt?
Miért?”***

A válaszok megegyeztek. A megkérdezett vezetők mindegyike amellet az álláspont mellett érvelt, miszerint a vezetői bizalomépítés a beosztotti körben rendkívül lényeges. Indoklásaik azonban alapjaikban eltértek egymástól, más és más szemléleti és megközelítési irányúak voltak. Ezek a következő pontokban olvashatók, több szó szerinti idézés által:

- *„Ettől lesz gyors az adott működési egység.”*
- *„A bizalomba sosem szabad belenyugodni. Folyamatosan építeni kell.”*
- Kardinális, hogy merjenek kérdezni dolgozók vezetőiktől és ne csak szakmai kérdések tekintetében. *„Ettől lesznek eredményesebbek a dolgozók és szívesebben végzik munkájukat.”*
- *„Magányos az a vezetői szék.”* A vezetőnek is sokat számít, mit gondolnak róla a beosztottak és az, hogyan viszonyulnak hozzá. Szívesen vált velük ő is néhány szót napközben, ami nem feltétlenül csak a munkával kapcsolatos.
- A sors és a munka valamilyen szinten összefonódnak egymással, így a munkahellyel is. A vezető bizalmat tud építeni azzal, ha a felmerülő helyzetekhez mértén megfelelően cselekszik, ami a követőket kardinálisan érinti.
- A beosztottak segítenek a víziók megvalósításában.
- *„Ezáltal lehet eredményes a csapatvezetés. Enélkül kevesebb ellenállásba lehet ütközni.”*
- Ez ad megbizonyosodást a dolgozónak, akár a vezető szakmai képességeiről, hitelességéről, kiállásáról, gondolkodásmódjáról.
- Bizalom nélkül a dolgozóknál felmerülő problémák nem kerülnének felszínre. Ezáltal a problémák megoldatlanok maradnak, ami akár fluktuációs problémát is okozhat.

Több vezető a mélyinterjú során interpretáló kérdéseket is feltett a pontos értelmezések érdekében, aminek nagyon örültem. Elmondhatom az interjúalanyokról, hogy kellő odafigyeléssel és körültekintően járták körbe a kérdések megválaszolását.

5.5. Kutatási eredmények összegzése

Ebben a fejezeti alponthoz röviden áttekinthetem az érintett kérdéskörökön keresztül a bizalom alapjait, a vezetői bizalmat, a fejlesztéseket, valamint a vezetői karriert és a kompetenciákat. Mindeközben összegzem a vizsgálatom eredményeit, leírom a főbb konstataciókat és konklúziókat vonok le.

Kutatásomban a vezetők által használt jellemzők segítségével tártam fel a *bizalom alapjait*.

Megvizsgáltam a vezetők általános emberekbe vetett bizalmát, amit összevetettem a bizalomra való hajlandóságukkal. Ennek eredményeként megállapítottam, hogy nyolc fő azonos mértékben bíz az általában az emberekben, mint amennyire hajlandóak a bizalomra. Két fő esetben figyeltem meg magasabb hajlandóságot az általános bizalommal szemben. Akik általában magasabb bizalommal állnak másokhoz, főként alapvető bizalmukkal, pozitív hozzáállásukkal, jóhiszeműségükkel indokoltak, míg, mások a korábbi tapasztalataikból kiindulva alacsonyabb általános bizalmuk mellett érveltek. A vezetők annak érdekében, hogy jobban megbízzanak az emberekben, kommunikációjukra, hitelességükre szánják nagyobb figyelmet. A vezetői bizalom és önbizalom közt látnak összefüggést a megkérdezettek, főleg a vezetői kiállásban és a határozottságban. A kollégák viselkedésében egyaránt tapasztalható összefüggés a bizalmuk és az önbizalmuk között. A szervezeti bizalmi szint a legtöbb esetben magas, ahol alacsonyabb, ott visszavezethető a szervezeteken belüli folyamatos változásokra, a nem megfelelő felsővezetői információközlésre, például be nem tartott ígéretekre és a szervezeten belül megfigyelhető kommunikációs gátra. Elemeztem a vezetők mennyire bíznak meg jelenleg kollégáikban és mi lenne számukra a kívánatos bizalom szintje. Hét fő ebből a megközelítésből vett jelenlegi és kívánatos bizalma megegyezett. Három főnél a kívánatos bizalom viszont magasabb lenne. A vezetők többsége szerint a beosztottak bíznak személyükben és döntéseikben. Néhány esetben a munkavállalói bizalom alacsonyabb, azonban ezekben a helyzetekben a vezetők dolgoznak a bizalmuk folyamatos építésén. A bizalom okos kezelését a megfelelő *visszacsatolásokban és az információ áramlásában*, valamint a *minimális kockázatvállalás mellett maximális felelősségvállalásban* látják a vezetők. Tanulmányoztam, mennyire elemzik a vezetők a beosztottakat, mielőtt bizalmat szavaznának az adott illetőnek. Öt főnél ez egyáltalán nem fontos, míg négy főnél ellenkezőleg, nagyon is meghatározó, egy főnél pedig nem jelentős hangsúllyal vesznek részt az előzetes vizsgálódások. A vezetők, amennyiben bizalmatlanságot detektálnak a munkatársak között, legtöbb esetben megbeszélés keretein belül oldják meg a felmerülő problémát és ugyancsak hangsúlyt fektetnének az

információ cserére. A munkahelyi megbeszélések a munkavállalók mindennapi munkatapasztalatainak szerves részét képezik és szignifikáns eszközt jelentenek. Az értekezletek cselekvésre készítetik az egyént és erősítik a csoportkohéziót. A nem produktív megbeszélések azonban tartósan frusztrációhoz és elégedetlenséghez vezethetnek. Az értekezletek hatékonysága hatással van a szervezet minden tagjára.

Ezt követően a *vezetői bizalmat* kísértem figyelemmel és gyűjtöttem arról információkat.

A vezetők a következő változtatásokat tennék a jobb vezetői bizalom érdekében: Három fő több időt töltene a kollegáival, három fő szükségesnek érzi a vezetőfejlesztést, két-két fő pedig a kommunikáción változtatna vagy csapatépítő programokat szervezne, akár többet a jelenlegi eseményeknél, nem utolsósorban pedig nagyobb rálátást biztosítana egymás munkájára.

Minden megkérdezettnek volt olyan vezetője korábban, akiben maximálisan megbízott és kilenc személynek volt negatív vezetői példája is. Megfigyeltem, hogy a korábbi vezetőkkel kialakított bizalmi kapcsolatok kialakulási ideje egyénenként teljesen eltérő, egészen az első pillanat kialakulásától kezdve, két vagy három évig is eltartott az interjúalanyoknál a bizalom kiépülése. A bizalmatlanság kialakulási idejét az előzőekhez hasonlóan jellemezhetem. A vezetői bizalmatlanság is diagnosztizálható már a kezdetektől, heteken, hónapokon, akár éveken át. A kapott válaszokat tekintve, mind a bizalom kialakulása, mind annak elvesztése inkább fokozatosan és nem azonnal történt a megkérdezett vezetőknél. Két-két főnél figyelhető meg első pillanattól kezdve bizalom, illetve bizalmatlanság. Ugyanakkor olyan esettel is találkoztam, mikor három bizalomteli évet követően dőlt romokba az addig felépített erős bizalmi kapcsolat a vezető és a beosztott között. További egy eset volt, amely bizalomvesztési ideje ideiglenes állapotként jelent meg (egy hét) és azt a jelenlegi vezető akkori beosztottként tett igyekezetei által sikerült újraépítenie. Megvizsgáltam a pozitív, illetve negatív vezetői személyek, mit tettek a bizalom kiépítése és lerombolása esetében. A bizalomépítés és vesztes forrásait a 17. és 21. táblázat adataival és azok leírásaival összevetve négy dolgot tudtam egymásnak pozitív és negatív értelemben megfeleltetni. Ezek alapján az alábbi következtetést vontam le:

A vezetői *kommunikáció, bánásmód, támogatás és hitelesség* megléte vagy nem megléte szintúgy nagyban meghatározza a bizalmi kapcsolatok alapjait. Vagyis a megfelelően nyílt és őszinte kommunikáció, az emberi bánásmód, a támogatás és a vezetői hitelességek kiemelten megerősítik a vezetői bizalmat. Fordított esetben erős bizalmatlanságot figyeltem meg a leírt cselekvések és tulajdonságok mentén. Nem megfelelő vezetői kommunikációval és

bánásmóddal, valamint a vezetői támogatás hiányával és a hitelességüket elvesztve bizalmatlan kapcsolatokat alakítanak ki a vezetők. Az előzőekben tárgyalt kérdést tanulmányoztam az általam megkérdezett vezetők oldaláról, hogy ők miben és hogyan járultak hozzá a bizalmi, illetve bizalmatlansági kapcsolathoz. A 18. és 22. táblázat adatait analizálva, az alábbi eredményeket kaptam:

A vezetői *viselkedés viszonzásában* látható egy-egy személynél egyezőség. Pozitív esetben ez a vezető egyenességének viszonzása volt a megkérdezett vezető részéről. Ellenkező esetben, a felettes nem elfogadható bánásmódja és emberekhez való hozzáállása révén a megkérdezett vezető is hasonlóan állt a feletteséhez, mint ő hozzá. Kiderült az is, hogy a bizalomteli kapcsolatokat a *kölcsönösség* jellemezte, ami a bizalom által sérült munkahelyi kapcsolatokban nem mondható el. Amennyiben a dolgozók és vezetőik *értékkrendje* azonos, a beosztott is könnyen tud azonosulni a vezetői döntésekkel és a közös munka eredményre vezető. Ekkor bizalom veszi kezdetét egyénenként más és más kialakulási idő függvényében. A gondolatot megfordítva, ha a vezető és a dolgozók bármely kérdés vagy feladat elvégzése kapcsán alapvetően más értékrendet képviselnek vagy a vezető nem tudja a döntéseit elfogadtatni követőivel, az lerombolja a felek bizalmi kapcsolatát. Érdekesnek tartottam, hogy csak egy fő említette a vezetőjével szembeni bizalmatlansági helyzet észlelésekor saját vizsgálódását és a más személyekkel való egyeztetést és közös tapasztalataik megbeszélését. Figyelemre méltó, hogy a pozitívan tovagyűrűző bizalmi kapcsolatokat egyik vezető sem elemezte mások által. Ez viszont alátámasztja a bizalom megrendülte kapcsolatok *többség idejének ráfordítását*, amit az elemzésben egy vezető mért fel és gyűjtött információkat mások által. Az ismeretszerzés mélysége azonban a dolgozók *energiájára* is hatással lehet, amit a munkahelyi körülmények és a személyek vizsgálatával töltenek a munkavégzésen felül. A továbbiakban a pozitív és a negatív vezetői példák külső és belső, pozitív és negatív tulajdonságait vettem össze és értékeltem a bizalom szempontjából. Ezt a 19. és 23. táblázat összehasonlítása szerint végeztem.

Meghatározó tulajdonság volt a vezetői *kommunikáció* és annak minősége. Bizalmat erősített a gördülékeny kommunikáció három főnél is kimutatva. Két személynél pedig az információcsere nem megfelelősége tűnt ki, akár a hangnembükben vagy szavak használatával (például káromkodás).

A vezetői *határozottságot és határozatlanságot* a pozitív vezetői példánál figyeltem meg. A *vezetői intelligencia, illetve annak hiánya*; az adekvát módon használt nyílt, őszinte, asszertív és hatékony *kommunikáció* ellentétjeként a nem kielégítő kommunikáció is megjelent. A

vezetők bánásmódja kapcsán is konstatáltam ellentétpárokat képező tulajdonságokat. Pozitív esetben kiemelkedett a vezető emberi és partneri viselkedése. Ellenkező esetben pedig a felsőbbrendű viselkedés tűnt ki, ahol a vezetők hatalmi pozíciójukat nagyban gyakorolták a beosztottakon. Továbbá megállapítható volt a negatív tulajdonságok közt többször előforduló *vezetői indulatosság*. Ennek jelei a következők: hirtelen viselkedés és harag, valamint a szeszélyesség. Ezek mind a negatív tulajdonságok oldalán mutatkoztak meg a pozitív és negatív vezetői példák elemzésekor egyaránt. Kiemelem a pozitív jellemzőknél fellelhető karakán személyiségjelzőt és a vezetői karizmát, ami akár a vezetői megjelenésben, a határozottságban és a kiállásukban is megmutatkozik. Ezek alapján elmondható, hogy a számos említett vezetői tulajdonságok és kompetenciák egymással összefüggésbe hozhatók.

Kutatásom során megfigyeltem, milyen főbb, több vezető által is lehetségesnek vélt, eredményei lehetnek a bizalmi légkörnek. Mindenekelőtt a *hatékonyságot* nevezte meg öt fő. Három fő a munkahely teljes légköri javulását válaszolta. Két fő pedig a nagyobb munkaerő megtartást, az eredményességet, valamint az idő és energia megtakarítást hangsúlyozták ki. A válaszok alapján azt a konklúziót is levontam, miszerint a családi munkahelyi légkört a szervezeti méret nem csak megnehezíti, hanem sokszor ellehetetleníti. Több száz, akár ezer fős létszámú szervezeteknél a különböző területi egységek vagy csapatok között lehetséges és kialakulhat ilyen jellegű atmoszféra, de szervezeti szinten már nem valószínű.

A *fejlesztési* kérdések közt a bizalom kultúrájának építését kutattam. Ennek főbb eszközeiként négy fő beszélgetésekkel, három fő több közös programmal (például csapatépítővel) fejlesztene, míg két fő egymás munkájára és egyéni élethelyzetére biztosítana nagyobb rálátást, lehetőséget temetve ezáltal egymás jobb megismerésére. Kilenc fő hasznosnak tartja az önfejlesztést. Megfigyeltem, hányan és milyen indíttatásból vettek részt önismereti, vezetőfejlesztési, illetve vezetőképzési programokon és milyen véleményt alkotnak utólag ezekről. Arról is megkérdeztem a vezetőket, hogyan tennék eredményesebbé a vezetőfejlesztést. Többen a saját tapasztalatokat és a gyakorlati képzéseket emelték ki, illetve a napjainkban megfigyelhető helyzetekre és szituációkra való adekvát felkészítést, valamint több területen bővítenék az ismereteket.

A *vezetői karrierhez és kompetenciákhoz* kapcsolódó kérdéseimmel felmértem, hogyan kerültek a megkérdezettek vezetői pozícióba, mi motiválta őket, milyen tényezőknek volt fontos szerepe a döntéshozatalban és terveznek-e a továbbiakban is vezetőként dolgozni. Ezen túl a 21. században fontosnak vélt kompetenciákat tártam fel a vezetők válaszai által. Ennek

főbb eredményeként öt fő a kommunikációt, négy fő a határozottságot, három fő a rugalmasságot, rezilienciát és a céltudatosságot, további két fő a kreativitást, a jövőképet, a gyors reagálási képességet, a szakmai hitelességet, a bizalmat és a szónoki képességet határozták meg. Látható ugyanakkor a vezetők érzelmi intelligenciája és az empátia is. Ezenfelül megjelent az energia, a vezetői attitűd... stb. Külön tanulmányoztam, azokat a kompetenciákat, amik a vezetői elfogadásban nagy szerepet játszanak. Főként a *nyitottságot* véli fontosnak öt vezető. Ketten a rugalmasságot, a munkakultúrát, a precíz munkavégzést, a szerepek pontos definiálását, az önállóságot és az önbizalmat emelték ki. Néhány vezető válaszában viszont megmutatkozott a *kommunikáció, az érzelmi intelligencia és az azonos értékrend képviselése*. A megkérdezettek válaszait összehasonlítva, a *kommunikáció és a rugalmasság* egyaránt szükségesek a vezetéshez és a vezető elfogadásához. A vezetőknél determinálható a többségük (7 fő) nyitottsága. Ez a tulajdonság visszavezethető akár a vezetők általános bizalmára és az arra való hajlandóságra, vagy arra, hogyan kerültek vezetői pozícióba. A kutatási válaszok szerint három vezető lehetne nyitottabb, amit ők is észlelnek saját magukon.

Az empiria összes meglévő eredményét figyelembe véve a vezetés és bizalom témaköri vonatkozásában a legmeghatározóbb és leggyakrabban, szinte minden kérdés válaszában megmutatkozott a vezetői *kommunikáció*. Megfigyelhető volt abból a szempontból, hogy a vezetők jobban bízzanak általában az emberekben, a szervezeti bizalmi szint növelésének tárgyalása kapcsán, a bizalom okos kezelésekor, a bizalmatlanság eszközléseként, a vezető iránti bizalom javításaként, a pozitív és negatív vezetői példák tulajdonságai közt, valamint a bizalmi kultúra fejlesztésének elemzésekor. A vezetőknek törekedniük kell a nyílt, őszinte, pontos és időszerű, valamint asszertív módon történő kommunikációra.

Ahogy a vezetői kapcsolatokban, úgy a mélyinterjú elkészítésénél is jelentős szerepe volt a *kommunikációnak*. Ezért voltak rendkívül lényegesek az interpretáló kérdések, hogy az adott tárgykört a vezetők megfelelőképpen, jómagam pedig az általuk leírt szituációkat és helyzeteket jól értelmezzem. Az üzenetek megfelelő dekódolásán kívül, sok szituációt a vezetők saját megéléseik alapján magától értetődőnek véltek, ugyanakkor nekem, mint jelen téma dolgozati kutatójának, éppen ezért a mélyinterjús kutatási módszer volt a legjobb elemzési technika, hogy a kapott adatokat kellő mélységben tudjam analizálni.

ÖSSZEFOGLALÁS

A vezetői bizalom rendkívül érzékeny és jelentőségteljes téma, ami alapvetően a kölcsönösségre épül. A bizalomra tekinthetünk vezetési pszichológiaként vagy akár „új valutaként” is, ami inspirálja a követőket. Ahogy Szvetelszky (2017) fogalmazott: „Az ember céget választ, de vezetőt hagy ott”. A fluktuáció nem ok, hanem következmény. Az értékes munkaerő elszivárgása nem elhanyagolható. Úgy gondolom, a vezetői bizalom mérsékli a lehetséges fluktuációt, ugyanis óriási erők mozgósítására képes. A bizalom egyfajta „láthatatlan erő” és az együttműködés biztos alapját képezi. Olyan „ragasztó”, ami a csapatokat, mint vezetőket és beosztottakat összetartani képes. Ezáltal elvárhatóvá válik a köztük lévő szinergiahatás.

Érdekelt, hogy a vezetők, milyen irányú lépéseket tesznek annak érdekében, hogy a bizalmukat növeljék.

Dolgozatomat a bizalom ismertetésével, meghatározásával, jellemzésével, valamint csoportosításával kezdtem. A vezetők bizalomtudatosságához nélkülözhetetlennek tartottam a vezetői érzelmi intelligencia tárgyalását, ezzel folytatva a szekunder kutatásomat. Ezután rövid, ismertető jelleggel a vezetői kommunikációról írtam, majd napjaink vezetői helyzetére hívtam fel a figyelmet. Ezt követően a vezető és beosztott közötti bizalmat jellemeztem. Ezek leírásával a célom, egy átfogó elméleti ismeretbe való betekintés nyújtása volt a vezetés és bizalom alapjaiba. Empirikus kutatásommal, illetve az elméleti résszel együttesen, komplex képet igyekeztem adni az olvasó számára. Elemzésem a vezetés és bizalom kapcsolatát vizsgálta az irodalomjegyzékben megjelölt szakirodalmi anyagokra támaszkodva. A témám összetettsége a kérdések és a kapott eredmények mentén is alátámasztható. Kutatásom fő eredményeiként a következőket állapítottam meg:

A vezetői bizalomban legfőképpen a vezető nyílt és őszinte kommunikációja figyelhető meg. A vezetők kommunikációja javasolt, hogy időszerű, pontos és teljes legyen, törekedve annak asszertivitására, illetve hatékonyságára. Az információcserén túl, meghatározó a vezetői hitelesség és a beosztottakkal szembeni megfelelő, emberi bánásmód. A vezetők bizalmi alapjait meghatározza továbbá az értékrend, amit képviselnek és amit a szervezeti tagokkal láttatnak abból. Amennyiben a beosztottak a vezető értékrendjét ismerik, látják és azonosulni tudnak vele, akkor a vezetői döntésekkel is azonosulni tudnak, ami végső soron a bizalmi kapcsolatot erősíti közöttük. Vizsgálatom megerősítette, miszerint a szekunder kutatásban leírt

vezetői érzelmi intelligencia és kommunikáció szintűgy közre játszik a vezető és beosztottak közötti bizalmi kapcsolatban. Ezáltal konstatálható az elmélet és az empiria egymáshoz való viszonya.

A következőkben a kutatási kérdéseimet válaszolom meg, amik mentén az alábbi következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg:

- A vezetői bizalom érdeke és előnye a vezetőknek és a beosztottnak egyaránt. Hozzájárul a munkavállalók energiájához, ami által biztosítja az örömet és az egyéni jólétet. A vezető bizalma kihat a teljes munkahelyi bizalmi légkörre. A munkavállalók az érzékelt bizalom által még inkább megbecsülve érzik magukat és munkájukat.
- A vezetők többsége pozitív szemlélettel és kellő nyitottsággal jellemezhető. Azoknak a vezetőknek, akik kevesebb vagy halmozott negatív vezetői tapasztalattal rendelkeznek, érdemes nyitottságukat növelni a sebezhetőség felvállalása mellett, a bizalmuk erősítése érdekében.
- A vezetői bizalom kialakulása visszavezethető egészen a vezetők általános bizalmi szintjére, a bizalomra való hajlandóságukra, illetve a felek kölcsönös nyitottságára. A bizalmi kapcsolat erősségére az egyéni önismeret és az önbizalom szintje is hatást gyakorol.
- A vezetői bizalom jelei megmutatkoznak a munkavállalói elégedettségben, a felek közti kommunikáció folyamatos visszacsatolásaiban, a beosztottak bátorsága révén véleményük felvállalásában, valamint a közös felelősségvállalásban, a dolgozói lojalításban, továbbá a hatékony és gördülékeny munkavégzésben.
- A vezetők érzelmi intelligenciája és empátiája, emberi bánásmódja, támogatása, megértése, odafigyelése, emellett példamutató magatartása, karizmája, szakmai elismertsége mind elősegítik a bizalom létrejöttét.
- A kialakított bizalmat a vezető leginkább úgy tudja megőrizni, ha a beosztottak azonosulni tudnak az értékrendjével és a döntéseivel a közös célok elérése érdekében. Ehhez elengedhetetlen a kölcsönösség.
- A vezetői bizalom fejleszthető az egyén folyamatos megismerése útján, minél több időt közösen eltöltve, akár a munkahelyen vagy azon kívül. Remek lehetőséget teremtenek erre például a szervezett közös alkalmak. A vezetők többsége részt vesz önismereti, vezetőfejlesztési és vezetőképzési programokon (például workshopok, tréningek),

amelyekkel önmagukat fejlesztik. Ezek szintén eszközei lehetnek a vezetői bizalom megalapozásának.

- A vezető növelheti személye iránt a bizalmat, amennyiben nagyobb rálátást biztosít a beosztottaknak az egyes döntési folyamatokra, különös tekintettel, ha bevonja az alkalmazottakat az őket érintő döntésekbe.
- A bizalmi légkörben a dolgozók energiái összeadódnak. Együtt, közös erővel és energiabefektetéssel küzdenek a vállalati célkitűzések megvalósításáért. A bizalmatlanságból származó többletidő így redukálódik, ami időmegtakarítást és hatékonyságnövekedést jelent a szervezet számára. A megtakarított idő lehetővé teszi a szervezetek gyorsabb reagálását, ami a versenyképességet növeli. A vezető a kiépített bizalmatlanság okozta többletköltségektől is mentesül, így a költséghatékonyság nő. Ezenfelül a hatékony működés által a jövő bizonytalansága csökken, ami támogatja a hosszú távú szervezeti célok elérését.

A vezetői bizalom nagyobb hozzáadott értéket teremt. Hatékonyan hozzájárul a szervezeti teljesítményhez, valamint az egyének, a csapatok és a szervezetek fejlődéséhez. Olyan kapcsolati tőke, ami a fenntartható versenyelőny és a munkavállalói megtartó erő potenciális forrása. Globális szinten energikusabbá teszi a gazdaságot.

Kutatási eredményeim meghaladták a várakozásaimat. A tézis két vezető által is rámutatott a vezetői bizalom és a generációs különbségek közti további vizsgálatok szükségességére. A fiatal vezetők számára különösen nagy kihívást jelent a vezetői pozíciójuk elfogadtatása és az, hogy kellő tisztelettel tekintsenek rájuk az idősebb beosztottak. Kiemelem a vezetők időmenedzsmentjének fontosságát. A vezetőknek a megannyi feladatuk mellett, kellő figyelmet ajánlott fordítaniuk az időgazdálkodásukra a bizalom kiépítése során. Kizárólag megfelelő időbeosztáson keresztül lehetséges a témám által felvetett kérdések megoldása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arrow, K. J. (1974): The Limits of Organization. New York: Norton.
- Bakacsi Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Barling J., Kelloway K., (2000): Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. Leadership & Organization Development Journal 21 (3): 157-161.
- Barnes, L. B. (1981): Managing the paradox of organizational trust. Harvard Business Review, 59, 107-116.
- Bencsik Andrea - Juhász Tímea (2018): Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. Vezetéstudomány, 49 (1). pp. 30-39.
- Bencsik Andra - Juhász Tímea (2020): Informális tudásmegosztás. Vezetéstudomány, 51 (7-8.) pp. 89-101.
- Blanchard, K.: Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard On Leadership and Creating High Performing Organizations, In: Koncz Gábor (szerk.) (2010): Vezetés magasabb szinten: Eredményesség emberközpontú módszerekkel. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Blomqvist K. - Stähle P. (2000): Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology and Sonera Research.
- Bodor Ákos, Grünhut Zoltán, Erát Dávid (2022): Az embertársakba vetett bizalom Magyarországon a hagyományos kérdőíves eszközök alapján. (126): 33-50.
- Bodor Ákos, Grünhut Zoltán, Erát Dávid (2022): A bizalom és bizalomfunkciók összefüggése: Új megközelítés az embertársakba vetett bizalom méréséhez. (126): 69-85.
- Boon, S. D. - Holmes, J. G. (1991): The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R.A. Hinde and J. Groebel, Cooperation and Prosocial Behavior: 167-182. New York: Cambridge University Press.
- Bromley P. - Harris J. (2006): Trust, transaction cost economics and mechanism. Handbook of Trust Research. pp.124-143.
- Costa, A. C. (2011): The role of trust for the functioning of teams in organizations. Delft University of Technology.
- Covey, S. M. R., Merrill, R. (2008): The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything. New York: Free Press.

- Covey, S. M. R., Merrill, R. In: Koncz Gábor (szerk.) (2011): A bizalom sebessége: A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat, Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Covey, S. M. R., Link, G., Merrill R. (2013): Okos bizalom – Hogyan teremtsünk jólétet, energikus és örömteli életet egy bizalomszegény világban? Budapest: Édesvíz Kiadó
- Creed, W. E. D. - Miles, R. E. (1996): Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. <https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Curall, S. C. – Inkpen, A. C. (2006): On The Complexity Of Organizational Trust: A multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. Handbook Of Trust Research. Edward Elgar Publishing. 235-246.
- Czakó Ágnes (2011): Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Deutsch, M. (1973): The Resolution of Conflict. Yale University Press, New Haven, CT.
- DeVito, Joseph A. (1980): The Interpersonal Communication Book. Legendary Assets. Miami, FL, U.S.A. 448.p.
- Dirks, K.T. - Ferrin, D. L. (2002): Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 4, pp. 611-628.
- Dittmar, J., Jennings, K. - Stahl-Wert, J. (2007): Trust and engagement. Leadership Excellence, Vol. 24 No. 11, pp. 8.
- Doney, P. M. - Canon, J. P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. Journal of Marketing, Vol. 61. 35–51.
- Droege, S. B. - Anderson J. R. (2003): Trust and organizational information flow. In: Journal of business and Management, Vol. 9, No. 1, pp. 45-49.
- Fenyvesi Éva, Vágány Judit, Kárpátné Daróczi Judit (2013): A bizalom és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti tagok "együtműködőbbé" válásában, Agora. 34-48.
- Frei, F. X. – Morriss, A. (2020): Begin with Trust, Harvard Business Review.
- Fresno, L. P. - Savolainen, T. (2020): Building Trust in Workplace Meetings: Intangible Factors Contributing to Intellectual Capital Enhancement. 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, 247-254.

- Fukuyama, F. (1996): Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Penguin, New York.
- Fukuyama, F. (1997): Bizalom: a társadalmi erények és a jólét megteremtése. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Gambetta, D. (1988): Can we trust? in Gambetta, D. (szerk.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations: 213-237. Cambridge, MA: Blackwell.
- Gelei Andrea (2014): Az üzleti kapcsolatok irányítása – fókuszban a bizalom. Közgazdaság, Vol. 9. No. 2. pp. 85–99.
- Gelei Andrea - Dobos Imre (2016): Bizalom az üzleti kapcsolatokban. Közgazdasági Szemle, 63 (3). pp. 330-349.
- Gelei Andrea - Mandják Tibor (szerk.) (2017): Dzsungel vagy esőerdő? – Az üzleti kapcsolatok hálójában. Akadémiai Kiadó.
- Gelei Andrea, Dobos Imre, Bódi-Schubert Anikó (2017): A bizalom koncepciójának értelmezése, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- George, J. M. (2000): „Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.” Human Relations, 53. sz. 1027-1041.
- Giddens, A. (1990): The Consequences of Modernity. Cambridge-Oxford: Polity Press-Basil Blackwell.
- Gilbert, J. – Tang, T. (1998): An Examination of Organizational Trust Antecedents. Public Personnel Management, 27, p. 321–328.
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Könyvkiadó és Szolgáltató Kft.
- Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest: SHL Hungary Kft.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press. 55-65.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Budapest: Vince Kiadó.
- Goleman, D. (2004): Az érzelmi intelligencia a munkahelyen, Budapest: Edge 2000.
- Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó Kft.
- Grünhut Zoltán (2019): Új irányok a bizalomkutatásban: elmélet és mérés. Replika Társadalomtudományi Folyóirat (113): 7-10.

- Györffy Dóra (2014): Bizalom és gazdaságpolitika: fejezetek az euró történetéből. Akadémiai nagydoktori thesis, Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- Hanifan, L. J. (1916): The Rural School Community Centre. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 67, 130-38.
- Hámori Balázs (2004): Bizalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 832-848.
- Hardin, R. (1992): The Street-Level Epistemology of Trust. *Politics and Society* 21 (4): 505-529.
- Hardin, R. (2006): Trust. Cambridge - Malden, Polity Press.
- Hodosi Anett (2010): A bizalom mint költségcsökkentő tényező. *Competitio*, 10. évf. 1. sz. 74-84.
- Holmes, J. G. (1991): Trust and the appraisal process in close relationships. In Jones, W. H. - Perlman, D. (szerk.), *Advances in personal relationships*, 2: 57-104. London: Jessica Kingsley.
- Jaward A. Q. - Kakabadse A. (2020): Vezetési intelligencia, a kiváló vezető 5Q-ja. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998): The experience and evaluation of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Keszey Tamara (2018): Bizalom és vezetői információfelhasználás: a hatalom moderáló hatása. *Statistikai Szemle*, 96 (2). pp. 164-181.
- Klang, M. (2001): Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business. *Decision Support System*, Special issue: Electronic commerce 31 (3), 293-301.
- Knack, S. - Keefer, P. (1997): Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112. évf, 4. sz. 1251-1288.
- Knight F. H. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit. Hart, Schaffner & Marx. Houghton Mifflin Co., Boston, MA.
- Kovács Tamás (2010): A bizalom szerepe és helye az érzelmi intelligenciában. *Periodica Oeconomica* 3 (2), 48-58, 11 p.
- Kovács Gergely (2018): A sokszínű bizalom. *Educatio*, 27 (4). pp. 531-547.
- Kovács Gergely (2019): A bizalom szerepe egy felsőoktatási reform megvalósulásában: a fenntartói megállapodások esete: Vezetéstudomány: A Budapesti Corvinus Egyetem Havi Szakfolyóirata, 50 (6). pp. 2-13.

- Kramer, R. M. (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kuráth Gabriella, Szabó-Bálint Brigitta, Sipos Norbert, Jarjabka Ákos (2021): A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei.: A vezetőfejlesztés jövője a felsőoktatásban. *PTE KTK Műhelytanulmányok*, 2021 (3).
- Kuráth Gabriella, Hornyák Miklós, Gyarmatiné Bányai Edit (2022): A vezetés és bizalom téma megközelítései és jelentősége a vezetőfejlesztésben. In: Benke Mariann, Schmuck Roland, Riedelmayer Bernadett (szerk.): 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia.
- Kvale, S. (2005): Az interjú: Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. Budapest: József Műhely Kiadó.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. and Burnfield, J. L. (2009): Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, pp. 65-76.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., Bies, R. J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Lewicki, R. - Bunker, B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kremer, R. – Tyler, T.: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks (CA, US), Sage. pp. 114–139.
- Lewis, J. D., Weigert A. (1985): Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lindsfold, S. (1978): Trust development, the GRIT proposal, and the effect of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85: 772-793.
- Luhmann N. (1979): *Trust and Power*. John Wiley, Chichester.
- Luhmann N. (1988): Ch. 6: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* Great Britain: Basil Blackwell. pp. 94-107.
- Malhotra, N. K. (2016): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Maráczai Gréta (2018): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: Bizalom - önbizalom*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3. 709-734.

- McAllister, D. J. (1995) Affect - and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- 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*.
- Mitev A. (2019): *Kutatásmódszertan a turizmusban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Monge, P. R., McSween, C., Wyer, J. A. (1989): A profile of meetings in corporate America: results of the 3M meeting effectiveness study. *Annenberg School of Communications, University of Southern California*. Los Angeles, CA.
- Möllering, G. (2006): *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford: Elsevier.
- Németh Gergely - Gyulai Tibor (2003): A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatok esetében. *Vezetéstudomány*. XXXIV. évf. 7-8. szám.
- Orsós, Tímea (2020): Egy sikeres, karizmatikus vezető bemutatása – A Qualiprint Holding példája. BA/BSc szakdolgozat, BCE Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R., Scott, C. (2012): Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 236-245.
- Rommel, J. - Chrisrtanes, J. (2009): Steeting from Ministers and Departments. *Coping Strategies of Agencies in Flanders*. *Public Management Review*, Vol. 11. No. 1. pp. 79-100.
- Roth, F. (2009): Does Too Much Trust Hamper Economic Growth? *Kyklos* 62 (1), 103-128.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. M., Burt, R. S., Camerer, C. (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sass Judit (2005): Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60 (1-2). pp. 7-27.
- Sass Judit (2011): *Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom*, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Savolainen, T. (2011): Leadership by trust in renewing human intellectual capital. In: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Puusa, A. - Reijonen, H., (szerk.) Unipress: 117-141. Printed in EU.

- Schoorman, F. D., Wood, M. M., Breuer, C. (2015): Would Trust by Any Other Name Smell as Sweet? Reflections on the Meanings and Uses of Trust across Disciplines and Context. In B. H. Bornstein, - A. J. Tomkins (szerk.), *Motivating Cooperation and Compliance with Authority. Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 62, pp. 13-35).
- Singh, U., Srivastava K. B. L. (2008): Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *National Academy of Psychology (NAOP) India. Psychological Studies* (March 2009) 54:65–76.
- Seidman, I. (2002): *Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Shepard, B. H., Sherman, D. M.(1998): The grammar of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23 (3), 422-437.
- Somlai Réka (2021): *Az emberi erőforrás, mint versenyképességet növelő tényező szerepe a turizmus szektorban*. Doktori (PhD) értekezés, Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Stifter Viktória (2010): *Az érzelmi intelligencia és tudásmegosztás*. Győr: Széchenyi István Egyetem. Letöltve: 2024.02.15.
- Sydow, J. (1998): Understanding the constitution of interorganizational trust. In Lane, C. and Bachmann, R. (szerk.) *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford: Oxford University Press, pp.31-63.
- Szabó Katalin, Bara Zoltán, Hámori Balázs (szerk.) (2020): *Intézményi Közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szabóné Fenyvesi Éva (2007): Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során. *Tudományos Közlemények* 22, 117-126.
- Sztompka, P. (1999): *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Szűcs Pál (2009): Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 40 (7-8). pp. 49-55.
- Szvetelszky Zsuzsanna (2017): *Rejtett szervezetek: Az informális kommunikáció hatalma*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Tarnai Márta (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In Hunyadi György - Székely Mózes (szerk.): *Gazdaságpszichológia, 2. fejezet*. Budapest: Osiris Kiadó. 676–715.

- Tóth István György (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A Gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: Táarki Zrt.
- Tóth László (2003): Trust: a transaction cost influencing psychological mechanism. Institutional and Policy Diversity - its Role in Economic Development. International Conference. University of Debrecen.
- Tóth Lilla (2003): A siker és a bizalom egy nagyközség vállalkozói körében. Szociológiai doktori értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Szociológia Ph.D. program.
- Tóth Lilla (2004): A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban. Szociológiai szemle 4. szám.
- Tóth István György (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A Gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: Táarki Zrt.
- Uslaner, E. M. (1999): Democracy and Social Capital. In Warren, M. E. (szerk.), Democracy and Trust. Cambridge: Cambridge University Press, 121-150.
- Váry Annamária (szerk.) (2020): Szervezetfejlesztési kézikönyv - egyházi fenntartású idősothonok és más szociális intézmények számára. Budapest: Folprint Zöldnyomda Kft.
- Veres Zoltán, Hoffman Márta, Kozák Ákos (szerk.) (2017): Bevezetés a piackutatásba. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Whiteley, P. (2000): Economic Growth and Social Capital. Political Studies, 48. évf. 3. sz. 443-466.
- Wicks, A. C., Berman, Sh. L., Jones, T. M. (1999): The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. Academy of Management Review, 24 (1), 99-116.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York.
- Zaheer, A., Mcevil, B., Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, Vol. 9. No. 2. 141–159.
- Zak, P. J. - Knack, S. (2001): Trust and Growth. Economic Journal. 111. évf. 470. sz. 295–321.

- Zucker, L. G. (1986): Production of trust: Institutional Sources of Economic Structure (1980– 1920). In: Staw, B. M. - Cummings, L. L. (szerk.): Research in Organizational Behavior, Vol. 8. JAI Press, Greenwich, CT, 53–111.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: Kérdések listája

- Mi jut eszébe a bizalomról?
- Mennyire bízik meg általában az emberekben?
- Mit tett / mit tesz azért, hogy jobban megbízzon az emberekben?
- Ön lát összefüggést a bizalom és az önbizalom között?
- Mit tapasztal: azok a munkatársak, akik bizalommal vannak mások felé, milyen szintű önbizalommal rendelkeznek?
- Mennyire bízik meg saját magában? Milyen az Ön önbizalma?
- Mit tehetne Ön azért, hogy jobban megbízzon magában?
- Mennyire bízik meg a szervezetben, ahol dolgozik?
- Hányas számmal jellemezné a szervezeten belüli bizalmi szintet?
- Mennyire bízik meg általában a kollégáiban, beosztottjaiban?
- Mi lenne a beosztottakkal / kollégákkal szembeni kívánatos bizalmi szint?
- Ön szerint mennyire bíznak meg kollégái Önben?
- Ön hallott már az okos bizalom kifejezésről?
- Mit gondol, megjelenik az okos bizalom az Ön munkájában, szervezetében?
 - Ha igen, miképpen látja ennek megnyilvánulását?
- Általában mennyi információt szerez be valakiről, illetve mennyire elemzi mielőtt megbízna benne?
- Ön általában mennyire hajlandó megbízni az emberekben?
- Vezetőként mit tesz, ha munkatársai közt bizalmatlan kolléga van?
- Ha három dolgot megváltoztathatna a munkahelyén, hogy jobb legyen a vezető iránti bizalom, mik lennének azok?
- Volt már olyan vezetője, akiben maximálisan megbízott?
 - Milyen hosszú volt ez a folyamat? Első látásra alakult ki a bizalom?
 - Ön szerint a vezető mit tett, hogy megbízzon benne? Hogyan jellemezné a személyét?
 - Ön mit tett, hogy meg tudjon bízni a vezetőben? Hogyan jellemezné magát a bizalmi kapcsolatban?

- Kérem, sorolja fel három pozitív és három negatív tulajdonságot az Ön által leírt vezetőnek!
- Volt vagy van olyan vezetője, akiben nem bízott vagy bízik meg?
 - Milyen hosszú volt ez a folyamat? Első látásra alakult ki a bizalmatlanság?
 - Ön szerint a vezető mit tett? Hogyan jellemezné a személyét?
 - Ön mit tett a bizalmatlansági kapcsolatban? Hogyan jellemezné magát?
 - Kérem, sorolja fel három pozitív és három negatív tulajdonságot az Ön által leírt vezetőnek!
- Ön szerint milyen eredményei lehetnek a bizalmi légkörnek?
- Ön szerint hogyan lehetne fejleszteni tudatosan a bizalom-kultúráját?
- Mi a véleménye az önfejlesztésről?
- Vett-e már részt önismereti programon?
 - Ha igen, milyen tapasztalatai vannak?
- Mi a véleménye általában a vezetőfejlesztési programokról?
- Részt vett-e valaha bármilyen vezetői képzésben?
 - Ha igen, saját elhatározásból tette vagy munkaadója javaslatára, elvárása miatt?
- Hogyan lehetne a felsőoktatásban eredményesebb a vezetőfejlesztés?
- Kérem, mesélje el, hogyan került vezetői pozícióba?
- Mennyiben volt ez köszönhető belső motivációnak, és mennyiben történt külső tényezők hatására?
 - Amennyiben külső tényezők is közrejátszottak, melyek voltak ezek?
- Ha lenne lehetősége rá, dolgozna vezetői pozícióban a továbbiakban is, például az elkövetkező öt évben? Miért?
- Ön szerint milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal kell rendelkeznie egy vezetőnek a 21. században?
- Az Ön tapasztalata szerint mely tulajdonságok, kompetenciák töltnek be fontos szerepet a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában?
- Ön szerint fontos, hogy a vezető bizalmat építsen beosztottjai körében saját maga iránt? Miért?

2. melléklet: Táblázatok, ábrák

25. táblázat: A vezetők alapadatai

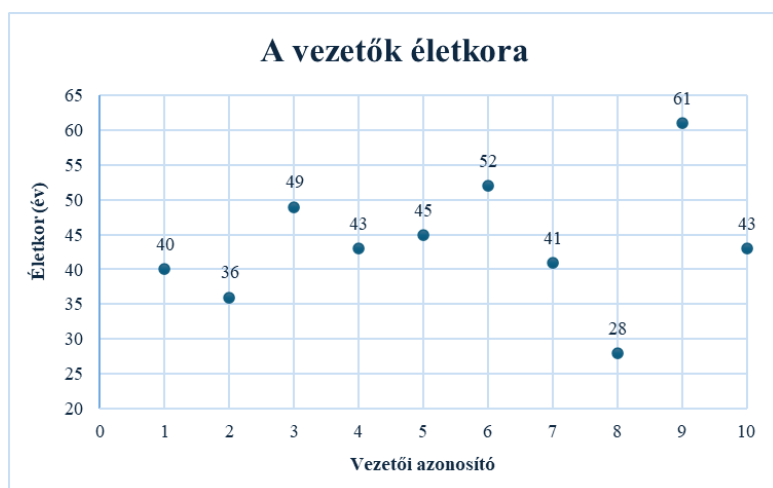
Azonosítás	Nem	Életkor	Végzettség	Foglalkozás	Iparág	Szervezet jellege	Szervezet létszáma	Vezetői pozíció	Beosztotti létszám	Vezetői tapasztalat (év)
1.	Férfi	40	felsőfokú	szegmens vezető	termelés	nemzetközi	1280	felsővezető	43	13
2.	Férfi	36	felsőoktatási hallgató	csoport vezető	termelés	nemzetközi	1280	operatív vezető	9	8
3.	Férfi	49	felsőfokú	szegmens vezető	termelés	nemzetközi	1280	felsővezető	26	22
4.	Nő	43	felsőfokú	egyetemi docens	oktatás	hazai	15	középvezető	14	2
5.	Férfi	45	felsőfokú	intézmény vezető	oktatás	hazai	189	középvezető	188	11
6.	Férfi	52	felsőfokú	intézmény vezető	oktatás	hazai	39	középvezetés	38	0
7.	Férfi	41	felsőfokú	üzletágvezető	szolgáltatás	nemzetközi	66	felsővezető	65	9
8.	Férfi	28	felsőfokú	cégvezető	szolgáltatás	nemzetközi	184	felsővezető	14	7
9.	Férfi	61	középiskolai	ügyvezető, tulajdonos	szolgáltatás	nemzetközi	3	vállalkozó 1/1	2	20
10.	Nő	43	felsőfokú	fiókvezető	szolgáltatás	nemzetközi	8	középvezető	7	20

Forrás: Saját szerkesztés



9. ábra: A vezetők nemek szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés



10. ábra: A vezetők életkora

Forrás: Saját szerkesztés

26. táblázat: Vezetői tapasztalatok

Tapasztalat (év)	Vezetők száma (fő)
0-2 év	2
3-5 év	0
6-10 év	3
11-15 év	2
16-20 év	2
20 év <	1

Forrás: Saját szerkesztés

A 3. táblázatban feltüntetett időintervallumok szerint csoportosítottam a vezetők tapasztalatait. Két vezető (4., 6.) rendelkezik 0-2 éves vezetői tapasztalattal. A 6. vezető háromnegyed éves, azaz 0 éves, míg a 4. számú vezető két éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. Az interjúba bevont vezetők egyike sem tartozik a 3-5 éves tapasztalattal rendelkezők tartományába. Ezt meghaladóan azonban három (2.,7.,8.) vezető is 6-10 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. 11-15 éves tapasztalat birtokában kettő (1., 5.) vezető áll. Az interjúban részt vevők közül két vezető (9., 10.) 20 éves tapasztalattal, egy vezető pedig 20 évet is meghaladó, 22 éves vezetői múltat tekint vissza (3. vezető)



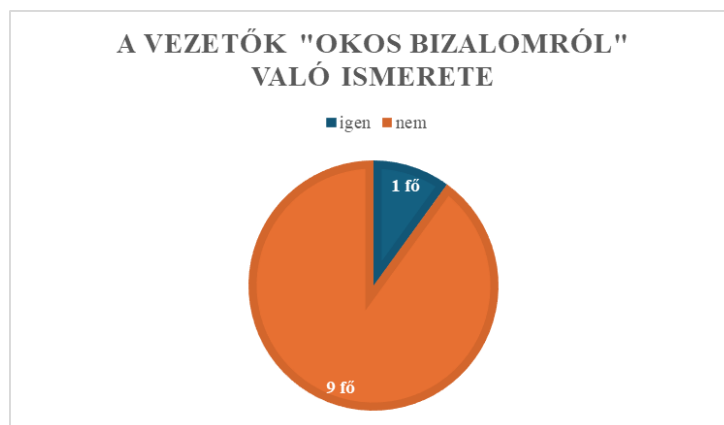
11. ábra: Bizalom és önbizalom

Forrás: Saját szerkesztés

27. táblázat: Kollégák észlelt bizalma vezetőik felé

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	6
2.	7
3.	8
4.	10
5.	9
6.	8
7.	10
8.	9
9.	10
10.	7

Forrás: Saját szerkesztés



12. ábra: A vezetők okos bizalomról való ismerete

Forrás: Saját szerkesztés

28. táblázat: A vezetők előzetes információgyűjtései

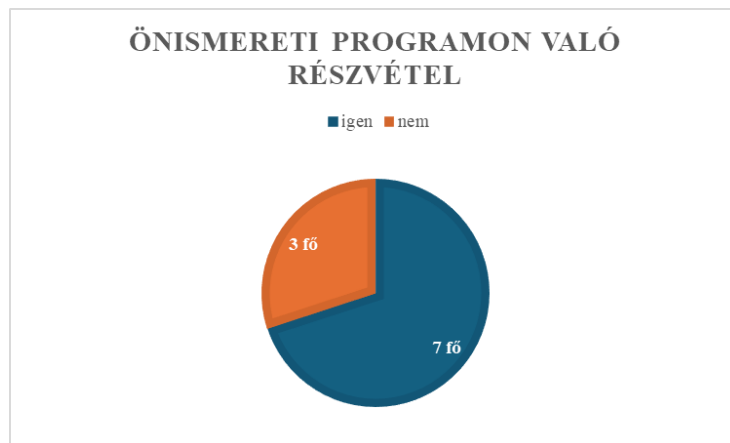
Azonosítás	Érték (1-10)
1.	1
2.	8
3.	2
4.	1
5.	8
6.	2
7.	5
8.	1
9.	10
10.	10

Forrás: Saját szerkesztés

29. táblázat: A vezetők bizalomra való hajlandósága

Azonosítás	Érték (1-10)
1.	10
2.	8
3.	9
4.	8
5.	9
6.	10
7.	8
8.	8
9.	6
10.	8

Forrás: Saját szerkesztés



13. ábra: Önismereti programon való részvétel

Forrás: Saját szerkesztés



14. ábra: Vezetői képzésen való részvétel

Forrás: Saját szerkesztés

30. táblázat: A vezetők motiváltsága

Azonosítás	Motiváció	
	Belső	Külső
1.	100%	0%
2.	100%	0%
3.	90%	10%
4.	30%	70%
5.	50%	50%
6.	30%	70%
7.	40%	60%
8.	60%	40%
9.	100%	0%
10.	100%	0%

Forrás: Saját szerkesztés