

---

# SZEMLE

---

Educatio 27 (4), pp. 734–737 (2018)  
DOI: 10.1556/2063.27.2018.4.15

## A BIZALOMVESZTÉS ÁRA

SAMU FLÓRA

Budapesti Corvinus Egyetem; MTA TK „Lendület” Research Center  
for Educational and Network Studies (RECENS)

PAMELA SHOCKLEY-ZALABAK, SHERWYN MORREALE & MICHAEL HACKMAN: *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*. San Francisco, 2010. Jossey-Bass. xv + 256 p. ISBN 978-0-470-39472-4

„Az emberek azért mennek el [egy szervezettől],  
mert távozásra készítetik őket, nem pedig egy jobb állás miatt.”

A bizalom a leggyakrabban vizsgált fogalom a szervezeti kutatásban, ugyanis alapvető szerepe van a szervezetten belüli együttműködés fenntartásában, különösen napjaink gyorsan változó, kihívásokkal teli gazdasági környezetében. A *Building the High-Trust Organization* c. könyv szervezetek vezetői számára ad irányítást egy hatékony, a bizalom magas szintjére épülő szervezet létrehozására. A könyv alapfeltevése, hogy a bizalom növekedése pozitív hatással van a munkavállalók és a szervezetek teljesítményére, míg a bizalomvesztés jelentős költségeket jelent a szervezet számára. Sőt, a könyv szerzői nem kevesebbet állítanak, mint hogy a bizalom az egyik legfontosabb alapeleme a szervezeti működésnek.

A könyv háttérében álló kutatást a Nemzetközi Üzleti Kommunikációs Szervezet, az IABC (International Association of Business Communicators) finanszírozta, ennek megfelelően a kötet, jóllehet

olvasmányos formában és főleg vezetők számára íródott, eleget tesz a szakmai megalapozottsággal kapcsolatos követelményeknek is. A közel 60 szervezetenél gyűjtött empirikus tapasztalatokat, példákat a szerzők gyakran használják egy-egy téma illusztrálására. Bár a közérthetőség érdekében az állítások alátámasztására használt hivatkozások ritkábbak a szakmai tanulmányoknál megszokottnál – így kissé nehezebb utánanézni olyan részeknek, amelyek behatóbban érdekelnék az olvasót –, a könyv szerzőinek a területen szerzett tekintélyes tapasztalata bizalmat kelt az olvasóban.

A szervezeti kutatásokon belül kevés olyan munka született, amely különböző bizalomfogalmakkal dolgozik, és ezek konvergálására is képes (*Jong–Kroon–Schilke 2017*). A könyv öt, egymással szorosan összefüggő témát tárgyal, amely univerzálisan – kultúrától, nyelvtől, vállalkozástípustól és mérettől függetlenül

---

<sup>1</sup> „[W]orkers leave because of pushes, not because they were pulled away by better job offers.” (Itt a könyv Leigh Branham szavait idézi, 112. o.)

– szerepet játszik a szervezeti bizalom építésében: alkalmasság (*competence*), nyíltság és őszinteség (*openness and honesty*), odafigyelés az alkalmazottakra és más érintettekre (*concern for employees/stakeholders*), megbízhatóság (*reliability*) és azonosulás (*identification*). A szerzők erre az öt dimenzióra és ezek bizalommal való összefüggésére alapozva kidolgoztak egy mérőeszközt, amellyel értékelhetővé és érthetővé válnak a szervezeti gyakorlatok és folyamatok, valamint ezek bizalomra gyakorolt hatásai.

Az öt dimenzió összefüggése elméletben nyilvánvalónak tűnik, a kötet szerzői azonban felhívják a figyelmet a gyakorlati alkalmazás nehézségeire. Eredményes szervezeti működéshez mind az öt dimenzióban elengedhetetlen a bizalmi szint folytonos fenntartása, ehhez pedig folytonos értékelésre van szükség. Az egyes dimenziók bemutatását követően a fejezetek végén a szerzők kérdések formájában támogatást is nyújtanak az értékeléshez.

A szerzők külön alfejezetekben hívják fel a figyelmet a bizalomvesztés negatív hatásaira, ugyanis azt tapasztalták, hogy a szervezetek ezeket gyakran alábecsülik. A könyv mintájára a következőkben én is példákkal illusztrálom a bizalomvesztés különböző eseteit a könyvben tárgyalt öt fő szempont mentén.

A vezetői *alkalmasságot* és az abba vetett bizalmat többnyire a környezeti kihívásoknak és a szervezeti céloknak való megfelelés alapján értékeli a szervezet dolgozói, és ennek alapján hoznak döntést a szervezettel való együttműködésről. Az tehát, hogy mennyire bíznak a felek abban, hogy a vezetőség alkalmas a célok elérésére, illetve hogy hatékonyan képes-e válaszolni a szervezetet érintő kihívásokra, hatással van a szervezet teljesítményére.

Az *alkalmasságba* vetett bizalom szervezetenként eltérő lehet, hiszen függ az adott szervezet céljától és elképzeléseitől.

Minél tisztábbak, ambíciózusabbak – ugyanakkor realiztikusak – egy szervezet céljai, annál könnyebb azoknak megfelelően menedzselni egy szervezetet, és annál könnyebb a vállalati stratégiát a célokhoz igazítani. Bizalmatlanságot szül azonban a dolgozók körében, ha egy vezető tevékenysége nincs összhangban a szervezet céljaival. Széles körű felháborodást és bizalomvesztést keltett például az az eset, ahol egy, a függetlenség elvét valló szervezet menedzsere, egy válsághelyzet megoldása érdekében, a vezérigazgatót az autonómia részleges feladásáról próbálta meggyőzni. A menedzser levele, a vezetői alkalmatlanságáról alkotott véleményekkel párhuzamosan, hamar elterjedt a dolgozók között. Az eset csak tovább erősítette a válsághelyzetből fakadó bizonytalanságot, rontva a szervezet válságkezelési esélyeit.

Egy *nyílt és őszinte* szervezet képes arra, hogy biztosítsa a szükséges információk áramlását, mely által lehetőséget teremt építő jellegű gondolatcserére a szervezet minden szintjén. A nyílt és őszinte szervezetben dolgozók bíznak abban, hogy hozzáférhetnek az őket érintő információkhoz, bíznak ezen információk igazságtartalmában, és bíznak abban is, hogy a vezetőség ösztönzi és támogatja a tudásáramlást, ötletek cseréjét, kérdések megvitatását. A szerzők szerint az egyének közötti akadálymentes kommunikáció – a szervezet minden szintjén – kulcsfontosságú a problémamegoldás, a válságkezelés és az innováció szempontjából.

Magas bizalmi szinten vannak azok a szervezetek, amelyek meghallgatják és mérlegelik dolgozóik véleményét a szervezettel kapcsolatos döntések előtt. Rontja viszont a teljesítményt, ha a dolgozók azt érzékelik, hogy nincs hozzáférésük az őket közvetlenül is érintő információkhoz. Szemléltető példa a bizalomvesztésre az az eset, ahol a szervezet vezetője egy szervezeti részleg képviselőjét ellátó, több-

nyire kritikus álláspontot képviselő munkatársat úgy zárt ki a stratégiai ügyeket tárgyaló üléséről, hogy hatalmi pozícióját felhasználva a részleg képviseletére más, a részlegre újonnan érkező, kevésbé integrálódott személyt nevezett ki. A véleménynyilvánítás lehetőségének korlátozását és az információ ilyen jellegű visszatartását a dolgozók a hatalommal való visszaélésként élték meg, ami értelemszerűen növelte a bizalmatlanságot a szervezetben, és a dolgozók alacsonyabb motiváltságát, sokuk távozását eredményezte.

A bizalomépítés elengedhetetlen alkotóeleme az alkalmazottakra és a fogyasztókra való *odafigyelés*, amely leginkább az olyan mindennapi gyakorlatok során válik érzékelhetővé, mint például a munkaerőfelvétel, teljesítményértékelés, előléptetési és konfliktuskezelési politikák.

Magas bizalmi szinten értékelik a dolgozók azokat a szervezeteket, ahol a munkatársakat teljesítményük alapján igazságosan és arányosan jutalmazzzák, de azokat a szervezeteket is, ahol a felső- és középvezetők rendszeresen érdeklődnek a dolgozók jóllétével kapcsolatban. Fordítva, bizalmatlanságot ébreszt, ha egy szervezet vezetője még formális úton sem tart kapcsolatot a dolgozóival.

Nemcsak törődés formájában jelenhet meg ez a fajta odafigyelés. Szorosan összefügg a nyílt és őszinte információáramlással az is, amikor az alkalmazottak azt mérlegelik, hogy van-e lehetőségük kifejezni esetleges aggodalmaikat a vezetőség felé. A korábban felhozott példánál maradva, a képviselőjüket kitiltott részlegben dolgozók kifejezték aggodalmukat a részleg vezetőjének leváltásával kapcsolatban, érdemi választ azonban nem kaptak. A dolgozók úgy érezték, a vezető nem törődik a problémájukkal. A bizalomvesztés ebben az esetben az alulról érkező további

problémák jelzése elé állított akadályt, nehezítve ezzel a korrekt helyzetértékelést.

A szervezet vagy a vezetők *megbízhatósága* a kötelezettségvállalások betartásában nyilvánul meg. A dolgozók olyan vezetővel tudnak közösséget vállalni, akinek a cselekedetei illeszkednek a szavaihoz, akire stabilan számíthatnak a munkájuk során. A példaként felhozott szervezet vezetője mielőtt kitiltotta volna a részlegvezetőt a stratégiai ülésről, a csapatot arról biztosította, hogy a részlegvezető döntési hatásköre semmilyen szempontból sem fog csökkenni a közeljövőben. A fenti példa jól illusztrál egy, a vezető ígéretei és cselekedetei közötti inkonzisztenciát (másképp cselekedett, mint beszélt) és az ebből következő bizalomvesztést.

A vezetőség megbízhatósága láthatóan párhuzamba állítható az elsőként tárgyalt vezetői alkalmasság dimenzióval, azzal a kíváncsisággal, hogy a vezetők viselkedése legyen konzisztens a szervezeti célokkal. A vezetők megbízhatósága ugyanakkor szintén nem független a nyílt és őszinte kommunikációtól, ezek egymást erősítik a szervezeti bizalom előmozdításában.

A szervezettel való *azonosulás* akkor lehetséges, ha az egyént és a szervezetet hasonló értékek kötik össze. Az erős kapcsolódás egy ideig védelmet nyújt az egyének és a szervezet számára a bizonytalansággal és a belőle fakadó negatív következményekkel szemben, időt ad a problémák leküzdésére. A korábbi példában sajnos nyitott kérdés maradt az újonnan kinevezett vezető szervezeti értékekkel való azonosulásának kérdése és ennek hatása a szervezeti bizalomra. A szerzők ismét felhívják a figyelmet arra, hogy egy szervezet kizárólag akkor tudja motiválni erős kötődésű dolgozóit, ha a vezetők alkalmassága és megbízhatósága, a nyílt és őszinte kommunikáció, a dolgozókra való odafigyelés nem kifogásolható.

A könyv jól bemutatja a témakör alapvető kérdéseit, amelyeket a szervezeti bizalommal foglalkozó jelenlegi kutatások is vizsgálják. Hét évvel a könyv megjelenését követően készült egy metaelemzés, melyben *Jong, Kroon és Schilke (2017)* a szervezeti bizalommal foglalkozó 162 kutató és 347 tanulmány által felvázolt jövőbeni kutatási irányokat összegezték – az ott javasolt új irányok nagy részét az itt bemutatott könyv magában foglalja. A kötet ugyanis 1) többféle bizalomfogalmat vizsgál egyszerre (alkalmassággal vagy jóindulattal kapcsolatos bizalom), ezek 2) a szervezet több szintjén realizálódhatnak (bizalom egyéneken és szervezetekben). A szerzők 3) nemcsak oksági folyamatokra fókuszálnak, de 4) a bizalom mértékének többféle előzményét és számos következményét is sorra veszik. Tárgyalják 5) a bizalmi aszimmetria kérdéskörét, és 6) külön figyelmet szentelnek az észlelt és a tényleges megbízhatóság különválasztásának.

A kötet nemcsak bemutatja, hogy a bizalom megléte elengedhetetlen egy jól működő csoport kialakulásához és fenntartásához, hanem a szerzők több országban szerzett tapasztalataik alapján a bizalom hatásainak általánosíthatóságát is megkísérlik. Amellett, hogy a kötet kiemeli a bizalom jelentőségét jól működő csoportok kialakulásában, további különlegessége, hogy a világ több országában szerzett szervezeti tapasztalatok alapján képes a bizalom hatásainak általánosítására. Javaslom mélyebb olvasásra!

## IRODALOM

- Jong, B., Kroon, D. & Schilke, O. (2017) *The Future of Organizational Trust Research: A Content-Analytic Synthesis of Scholarly Recommendations and Review of Recent Developments*. In: P. VAN LANGE, B. ROCKENBACH & T. YAMAGISHI (eds) *Trust in Social Dilemmas*. New York, Oxford University Press. pp. 173–194.