

---

**LAKNER Szilvia**

## **A szervezeti bizalom, mint alappillér kiszámíthatatlan üzleti környezetben**

### **A bizalom, mint alappillér**

Minden mozgásban van, alakul és átalakul – a változékonyság, a bizonytalanság, a komplexitás, a kiszámíthatatlanság mindennapjaink részévé vált. A szervezetek életében soha nem látott mértékben kerül fókuszba a stabilitás és változás egyre törekenyebb egyensúlyának fenntartása. A változás dinamikájában erős hangsúllyal van jelen a szervezetek vezetőinél a gyors döntéshozatal, a reflektív működés, a kreatív és innovatív problémamegoldás és az agilitás. Az elmúlt évek eseményei: a világválság, a háborús helyzetek, a mesterséges intelligencia térnyerése, a robotizáció és a munkavégzési módok átalakulása nagy hatással voltak a munkahelyi dinamikákra és kapcsolatokra. Épp emiatt felértékelődik a stabilitás dimenziója, amelynek meghatározó tényezői a bizalom, a pszichológiai biztonság, a reziliencia képessége.

A bizalom egy olyan rejtett tényező és egyben lehetőség a szervezetben, amelynek fejlesztése, tudatos építése kulcsfontosságú lehet a mai kiszámíthatatlan üzleti környezetben. A bizalom hatásmechanizmusa munkahelyi kapcsolataink minden pillanatában érezhető – alapvető minőséget ad a kapcsolatainknak, a munkahelyi légkörnek, a szervezeti kommunikációnak, az együttműködésnek, a lojalitásnak és az elkötelezettségnek (Covey, 2011). A szervezeti bizalom ugyanakkor szorosan kapcsolódik a külső környezetben zajló változásokhoz is. A gazdasági, társadalmi bizonytalansággal járó feszültség, szorongás szintje egyre magasabb, amelynek hatása lecsapódik a munkahelyen is. A bizonytalanság nemcsak a szervezetekre, hanem az egyénekre is nyomást helyez, ami megnöveli a stressz és szorongás szintjét, kibillent abból az egyensúlyi helyzetből, amelyben lehetett látni a helyzetek kimenetelét, lehetett tervezni. A bizonytalanság egyik sajátos jellemzője, hogy nem kiszámítható és általában rosszul strukturált. Bizonytalan szervezeti közegben a klasszikus vezetési funkciók (tervezés, stratégiaalkotás, szisztematikus döntési mechanizmus) háttérbe szorulnak, és a vezetői fókusz az elemzésre és a változások kezelésére irányul. Ez magával hozza azt is, hogy nagyobb figyelmet kell fordítani a kreatív problémakezelésre, az együttműködésre és az összetartásra. Ezzel szoros összefüggésben a vezetőknek egyre több időt kell fektetniük abba, hogy kialakítsanak egy biztonságos, bizalomra épülő környezetet, amelyben a munkavállalók megélhetik a támogatást, a partnerséget, az őszinte és nyílt kommunikációt. Minél több energiát fektet egy szervezet abba, hogy a bizalom és biztonság bázisára építve segítse a bizonytalanságtűrés fejlesztését, annál rugalmasabban tudnak reagálni a szervezetek és benne az egyének is a kritikus helyzetekre, képesek mozgósítani a bennük rejlő potenciálokat és a cselekvőképességük is stabilabbá válik.

A szervezeti bizalom kiépítésének, stabilizálásának, fenntartásának és helyreállításának képessége tehát az egyik legfontosabb vezetői kompetencia napjaink globális gazdaságában, amely segíti a szervezeteket abban, hogy ellenállóbbak legyenek a külső hatásokkal szemben és megőrizzék belső egyensúlyukat (Covey, 2011).

### **Változó világunk gondolkodási keretei**

Az állandó változás és a növekvő komplexitás okán a hagyományos tapasztalatok és tanulási modellek már egyre kevésbé adnak választ a kihívásokra, hisz egyre bonyolultabb, egymással összefüggésben álló folyamatokkal néznek szembe a szervezetek. A VUCA és a BANI, mint gondolkodási keret kulcsszerepet tölt be a mai világ leírásában, e két nézőpont együttesen mutatja be azt a kihívást, amellyel a szervezetek és az egyének szembesülnek. A VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) világ 4 kihívást foglal magában, amelyeket Bennett és Lemoine (2014) az alábbiak szerint értelmezik:

- A változékonyság a helyzetek azon instabilitását tükrözi, amikor egymás után, nagy gyorsasággal követik egymást a változások, és ezek nagyságrendje is változó és erőteljes dinamikát mutat.

- A bizonytalanság esetében kevés az ismeret arról, hogy egy esemény jelentős következményekkel jár-e. Az ok-okozati összefüggés érthető, azonban a helyzettel járó változás jelentősége ismeretlen. Bizonytalan környezetben megjelenik a szabály- és rutinnélküliség, és annak kényszerét hozza, hogy olyan helyzetekben kell gyorsan cselekedni és döntést hozni, amikor sok esetben a problémát sem ismerjük mélységében, nemhogy a megoldást.
- A komplexitás az információk és az eljárások sokrétű és bonyolult hálózatát alkotja, amely nem feltétlenül jár együtt változással. Emellett a szervezetek egyre összetettebb, egymásra ható folyamatokkal kell, hogy megbirkózzanak.
- A kétértelműség esetén nem ismertek az alapvető szabályok, az ok-okozati összefüggés nem tiszta, illetve nem lehet előrejelzéseket tenni korábbi precedens alapján arra vonatkozóan, hogy mit hoz a jövő.

Az elmúlt pár évben azonban a VUCA világ komplexitását felváltotta a káosz, olyan új helyzet alakult ki, amely már új terminológiát igényel. Erre hozta létre J. Cascio jövőkutató 2020-ban a BANI világ keretrendszerét. A BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) egy olyan keretrendszer, amely megfogalmazza azokat az egyre gyakoribb helyzeteket, amelyek nem egyszerűen instabilak, hanem kaotikusak, amikor a kimenetek már teljesen kiszámíthatatlanok, amikor a történések nem egyszerűen kétértelműek, hanem érthetetlenek (Cascio, 2022). A BANI világban való navigálás során újra kell gondolni a stratégiákat, új megküzdési mechanizmusokat kell kifejleszteni. Tan (2023) és Sridharan (2021) szerint a BANI világban való megfelelő vezetés kialakításához le kell számolni bizonyos illúziókkal. Ahhoz, hogy annak az illúzióját el tudjuk engedni, hogy a rendszereink erősek és stabilak, fejleszteni kell a belső erőt, amely által nő a teherbírásunk, ellenálló képességünk, illetve fontos az együttműködés. Tehát a törekenység leküzdése érdekében a vezetőknek törekedniük kell a rugalmasságra, illetve minden helyzetben fontos egy alternatív megoldás kidolgozása. A reziliencia segítségével gyorsabban talpra tudnak állni és hatékonyabban alkalmazkodnak a változásokhoz. A reziliens képesség kialakulásához meg kell élni a nehéz helyzetet, adott esetben krízist, és az azzal való megküzdés révén alakulhat ki a rugalmas ellenállóképességünk. Ahhoz, hogy az egyén a szervezetben ezt jól végig tudja vinni, szükség van egy támogató szervezeti közegre, amelyet a bizalom és a biztonság jellemez.

Mivel már nincs ráhatásunk a történésekre, el kell engedni a kontroll illúzióját, és fejleszteni kell az egyéni és szervezeti tudatosságot, az empátiát és a soft skilleket. Emellett a pszichológiai biztonság megteremtésére való törekvés is segít a csapat szorongásának leküzdésében.

Mivel az okok és a következmények széthúznak, el kell engedni a kiszámíthatóság illúzióját, és helyette a gyors alkalmazkodás és a kontextus értelmezése válik elengedhetlenné. A nem-lineáris helyzetek esetén nyitottnak kell lenni az új megközelítésekre, technikákra és paradigmákra.

A történések egyre érthetlenebbek, ezért el kell engedni a tudás illúzióját. A tudás helyett a nem-tudás válik értékévé, így a kockázattűrő képesség, a transzparencia és az intuíció növelése fontosabbá vált, mint valaha. Érthetetlen szituációk esetén a döntések előtt érdemes az intuíciókra is hagyatkozni.

A Digital Leadership munkatársai (2023) szerint a VUCA és a BANI keretrendszerével egyaránt dekódolhatjuk azt, hogy mi történik körülöttünk. Alapvetően a két keretrendszer használata függ a kontextustól, mindkettő értékes betekintést nyújt a kihívásokkal teli világunkba, azonban más megközelítésből tekintenek a témákra. Amennyiben egy komplex rendszer vagy környezet sajátos jellemzőit szeretnénk elemezni és kezelni, a BANI keretrendszert érdemes választani, azonban, ha a gyorsan változó világ kihívásainak általános tudatosítására és az alkalmazkodóképesség gondolkodásmódjának kialakítására törekszünk, a VUCA világ koncepcióját érdemes alkalmazni. A két keretrendszer ötvözése átfogóbb megértést nyújthat a dinamikusan változó világunk által teremtett kihívások tekintetében.

A jelenlegi kihívásokra nincsenek jól működő megoldások, így egy teljesen új gondolkodásmódra van szükség, a legtöbb esetben a kísérletezés az egyetlen megoldás, mindez a bizonytalanság talaján. Bizonytalanság közepette egyrészt nagyon fontos, hogy a szervezet különösen nagy figyelmet fordítson arra, hogy minél szabadabban áramoljon az információ, mindenki számára elérhető legyen. Ehhez a pszichológiai biztonság megteremtésére van szükség. Másrészt, mivel a bizonytalanság nagyfokú

szorongással jár, ezért fontos feladat az érzelmi biztonság megteremtése, a bizalom és biztonság légkörének kialakítása.

### **A pszichológiai biztonság**

Schein és Warren (1965) szerint a pszichológiai biztonság elengedhetetlen ahhoz, hogy az emberek biztonságban érezzék magukat és képesek legyenek reagálni a szervezeti kihívásokra viselkedésük megváltoztatásával. A pszichológiai biztonság által az egyének szabadon összpontosíthatnak a kollektív célokra és a problémák megelőzésére az önvédelem helyett. Kahn (1990) a következő módon írta le a pszichológiai biztonság fogalmát: „egy biztonságos közegben önmagunk lehetünk, miközben nem kell attól félnünk, hogy az hátrányosan érinti az énképünket, a szakmai előmenetelünket vagy a helyzetünket.” (Edmondson – Lei, 2014, p. 24.)

Edmondson (1999) szerint a pszichológiai biztonság nem más, mint a hit, hogy nem fognak megbüntetni vagy megalázni bennünket, ha elmondjuk ötleteinket, aggodalmainkat, feltesszük kérdéseinket vagy hibázunk, és a csapatban biztonságban vagyunk az interperszonális kockázatvállaláshoz. Az innovációhoz szükséges készségek, mint a kreativitás, az együttműködés és a kockázatvállalás akkor tud kialakulni egy csapatban, ha biztonságos környezetben dolgoznak. Az együttműködés alapja az egymásra való figyelés, a másoktól való tanulás, amely által egy erősebb közösség épül. A pszichológiai biztonság nem csak abban segít, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat vagy sokszínűbb és befogadóbb munkakörnyezetet alakítsanak ki, hanem jelentősen hozzájárulhat a csapat hatékonyságának növeléséhez, a tanuláshoz, a munkavállalók megtartásához, a jobb döntések meghozatalához, a bizalom erősödéséhez és a jobb teljesítményhez.

Edmondson (2014) megfogalmazott két tévhitet a pszichológiai biztonság kapcsán, amelyek a következők: az emberek azt hiszik, hogy a pszichológiai biztonság megteremtése csak a kedvességről szól, azonban a legtöbb munkahelyen a kedvesség csak egy álca, egy kikényszerített udvariasság. A másik mítosz, hogy a pszichológiailag biztonságos környezetben mindig jól kell éreznie magát a munkavállalónak, illetve nem mondhat olyat, amivel a munkatársát megbántaná. Azonban ebben a biztonságos környezetben a kulcs az, hogy merjenek az emberek kockázatot vállalni. (Gallo, 2023)

A pszichológiai biztonság elengedhetetlen a bizalmi légkör kialakulásához, illetve fordítva is igaz, bizalom nélkül nincs pszichológiai biztonság. Ha az embereket nem büntetik meg, ha hibáznak, akkor véleményt is könnyebben fognak nyilvánítani, amely hozzájárul a bizalmi kapcsolat növekedésében. A kölcsönös bizalomhoz nagymértékben hozzájárul a nyílt kommunikáció, amelyet egy biztonságos környezetben könnyebb kialakítani. A pszichológiai biztonság és a bizalom egyaránt fontos szerepet játszik a pozitív munkahelyi légkör megteremtésében és a hatékony működésben.

### **Az egyéni és szervezeti bizalom értelmezési kerete**

A bizalom az egyik leggyakrabban vizsgált szervezeti építőelem, egy erős kohéziós elem, amely meghatározza kapcsolati minőségeinket. A bizalom megléte tudatos döntéseink eredménye. A bizalom az egyén, a csoport és a szervezet egészségének fontos indikátora. A bizalom két alapvető szintje az egyéni és a szervezeti bizalom. Az egyéni bizalom fokmérője az egyének közötti kölcsönös kapcsolódás, interakció és megértés, míg a szervezeti bizalom egy szélesebb összefüggésben megjelenő fogalmi keret, amely magába foglalja a munkatársak, a vezetők és a szervezet iránti bizalmat, lojalitást.

Az egyéni bizalom értelmezésében egyes szerzők (Hartog és Dietz, Tyler és Kramer, 1996, 2006) a bizalomhoz hozzájáruló pszichológiai állapotot hangsúlyozzák, mások pedig a kognitív értékeléseket emelik ki. Az egyéni bizalom szintjét az emberi interakciók, kölcsönös reakciók sora építi fel. Emellett fontos eleme az egyén hiedelemrendszere: mi a feltételezésen alapuló hiedelme az egyénnek a másik cselekvéséről, reakciójáról, hogyan köteleződik el egy másik ember irányába.

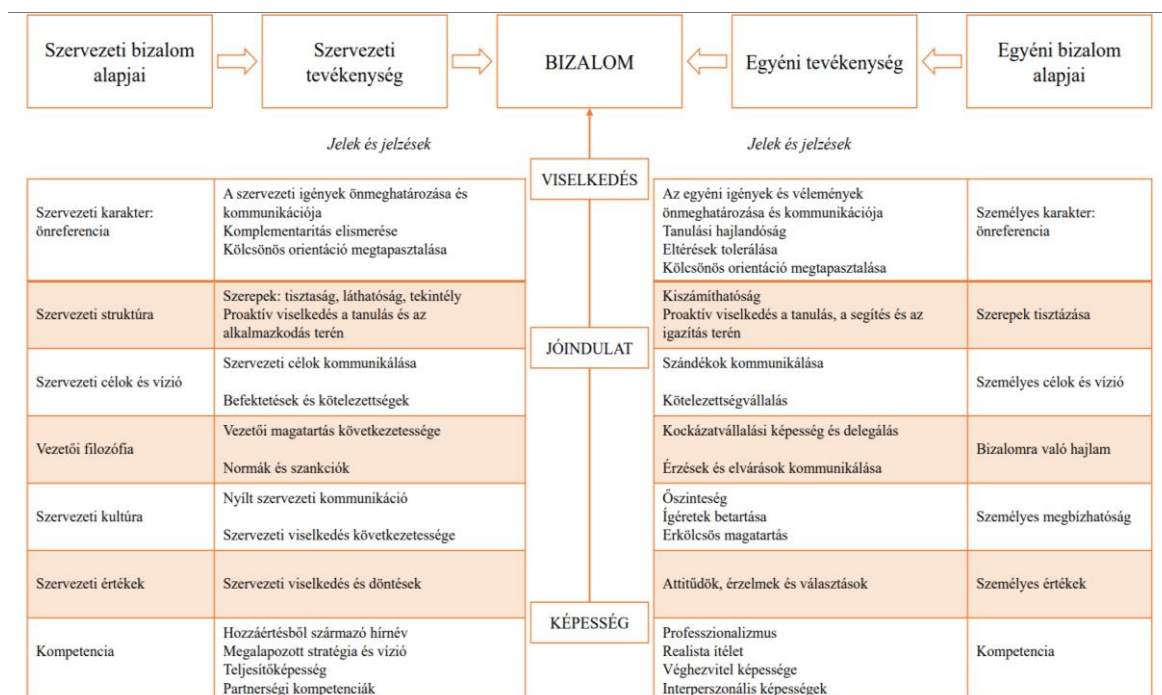
Eltérő megközelítések vannak arról is, hogy mi jelenti az egyéni bizalom kialakulását. Vannak, akik a sebezhetőséget hangsúlyozzák, mások pedig kisebb jelentőséget tulajdonítanak ennek. Hartog és Dietz (2006) megemlíti a bizalom többdimenziós jellegét, azonban a bizalom kezelése Tyler és Kramer (1996)

szerint továbbra is töredezett. Az egyéni bizalom alapvető összetevői magukban foglalják a sebezhetőségre való hajlandóságot; a saját érdekek védelmére vonatkozó pozitív elvárásokat, amikor az ellenőrzés nem lehetséges; valamint mások szándékainak, őszinteségének, motivációinak, jellemének, megbízhatóságának és integritásának értékelését. A bizalom szerepet játszik a kapcsolatokon belüli kockázatvállalás ösztönzésében, és a másik fél iránti bizalom mértéke befolyásolja, hogy milyen mértékű a kockázatvállalási hajlandóság. A bizalom egyik eredménye a kockázatvállalás. A bizalom nem csak érzelmi kötődéshez vezet, hanem a sebezhetőség megengedéséhez is.

A szervezeti bizalom egyik alappillére az egyéni bizalom, hisz az egyéni megbízhatóság több fontos elemére is épít: őszinteség, következetesség, transzparens és nyílt kommunikáció és személyes szabadság. A szervezeti bizalom befolyásolja, hogy a munkatársak milyen mértékben fogadják el a szervezet alapvető értékeit, a vezető vezetési stílusát, és milyen mértékben lesznek lojálisak a szervezethez. Mind az egyéni, mind a szervezeti bizalom kulcsfontosságú szerepet tölt be az egyéni és szervezeti kapcsolatokban: az egyéni bizalom erősíti a személyes kapcsolatokat, a szervezeti bizalom pedig a hatékony szervezeti működés és a munkahelyi légkör bázisa.

Zaheer és társai (1998) hangsúlyozzák, hogy a szervezeti bizalom alapvetően az egyének közötti bizalomra épül. A szervezetek is rendelkeznek saját identitással, hírnévvel és kialakult normákkal, amelyek befolyásolják a munkavállalók viselkedését. Blomqvist és Ståhle (2011) megalkotta a szervezeti bizalom felépítését bemutató modellt, amely az egyéni és a szervezeti bizalom összefonódását hangsúlyozza. Kiemeli az egyének szerepét a bizalom kiépítésében, miközben értékeli a megbízhatóságot, felismerve, hogy mind az emberek, mind a szervezetek a bizalom alanyai lehetnek. A szervezeti bizalom maga a szervezet által tett erőfeszítéseken, kapcsolódásokon keresztül, míg az egyéni bizalom a szervezeten belüli emberek által tett erőfeszítéseken keresztül jön létre. A modell elismeri a bizalomépítés folyamatos és ciklikus jellegét, ahol a bizalomhoz hozzájáruló szempontokat iteratív módon, statikus és dinamikus állapotban egyaránt értékelik. A modellben a struktúra és a cselekvés kölcsönhatása tükrözi a bizalom kialakulásának dinamikus folyamatát, ahol a helyzetek időbeli változásával ismétlődően értékelésekre kerül sor.

**1. ábra:** A szervezeti bizalom egyéni és szervezeti cselekvésekből tevődik össze



**Forrás:** [https://www.researchgate.net/publication/242769066\\_Building\\_Organizational\\_Trust\\_saját\\_szerkesztés](https://www.researchgate.net/publication/242769066_Building_Organizational_Trust_saját_szerkesztés)

Összességében a modell hangsúlyozza, hogy a szervezeten belüli bizalom az egyének cselekedeteire és a szervezeten belüli kollektív kultúrára és gyakorlatra épül. Az egyének viselkedésükkel, őszinteségükkel, megbízhatóságukkal és cselekedeteik következetességével járulnak hozzá a bizalomhoz. Eközben a szervezeti struktúra, a politikák és a vezetés jelentős szerepet játszik egy olyan környezet kialakításában, amelyben a bizalom virágozhat. Az egyéni cselekvések és a szervezeti környezet közötti összhang döntő fontosságú a bizalom kialakításában és fenntartásában. A modell elismeri, hogy az egyéni cselekvések és a szervezeti gyakorlatok összekapcsolódnak és kölcsönösen befolyásolják egymást a szervezeten belüli bizalom ápolásában. E modell megértése és alkalmazása útmutatást adhat a szervezeteknek a bizalom erősítését célzó stratégiák kidolgozásához, az egyének viselkedési aspektusaira, valamint a bizalomépítési erőfeszítéseket támogató szervezeti kultúrára és rendszerekre összpontosítva. Olyan holisztikus megközelítést ösztönöz, amely figyelembe veszi az egyének és a tágabb szervezeti környezet közötti kölcsönhatásokat és kapcsolatokat.

A modellben is látható, hogy a szervezeti struktúra a bizalom egyik meghatározó alapja, ugyanis meghatározza, hogy a szervezeten belül hogyan irányítanak, ellenőriznek, illetve koordinálják a tevékenységeket. Amennyiben jól kialakított a struktúra, a szerepek és a felelősségi körök is tiszták, átláthatók, akkor egyértelmű a munkavállalók számára, hogy adott esetben kihez kell fordulniuk. A tisztázott kommunikációs útvonalak által a döntéshozatali folyamatok is felgyorsulnak, keretet biztosítanak a döntések meghozatalánál. A világos struktúrák csökkentik a kétértelműséget és a zűrzavart, mivel a munkatársak könnyebben megértik a szerepüket, és azt, hogy hogyan illeszkednek a nagy egészbe, így a bizalmi légkör gyorsabban kialakulhat, illetve nő az elégedettség, ezáltal pedig a hatékonyság is javulhat. (Hill, 2019)

A szervezeti célok is hangsúlyosak, ugyanis ezek világos irányt mutatnak a szervezet számára, irányítják a döntéshozatalt, az erőforrások optimális elosztását és a konkrét eredmények elérésére irányuló erőfeszítéseket. A célok összehangolják a csapatokat és az egyéneket, mivel a tevékenységek ugyanazon célok elérésére irányulnak. A jövőkép viszonyítási pontot is biztosít, így lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy nyomon kövessék eredményeiket, azonosítsák a fejlesztendő területeket és értékeljék a sikert vagy a kudarcot. A világos és elérhető cél motiválhatja a munkavállalókat, ugyanis, ha tudják, hogy min dolgoznak és megértik, hogy az hogyan járul hozzá a nagy egészhez, akkor elkötelezettebbeké válhatnak. (Altman, 2022)

Gleeson (2021) szerint a szervezeti kultúra a szervezet céljait közös értékeken, hiedelmeken, feltételezéseken és csoportnormákon keresztül fejezi ki. A kultúra befolyásolja a szervezeten belüli viselkedést, attitűdöket és döntéseket. A pozitív kultúra segít a munkavállalók megtartásában, illetve vonzza a tehetségeket. A kultúra keretet biztosít a munkavállalók számára, hogy megértsék, mit várnak el tőlük, illetve milyen viselkedés az elfogadható, illetve biztosítja a következetességet.

A szervezeti értékek meghatározzák, hogy egy vállalat és a csapattagok hogyan működnek, hogyan lépnek kapcsolatba egymással. Az alapértékek irányítják a vállalat küldetését és teljesítményét, így, ha ezek az értékek beépülnek a szervezet életébe, a döntések ezen értékek mentén születnek meg. Amennyiben a munkavállalók kapcsolódnak, azonosulnak a szervezeti értékekkel, akkor növekedhet az összetartozás érzése, az elkötelezettség, illetve a bizalom szintje (Gleeson, 2021).

Minél jobban kapcsolódik az egyén a szervezeti struktúrához, célokhoz, kultúrához és értékekhez, a bizalom annál könnyebben tud kialakulni. A magas bizalmi szinttel rendelkező szervezetben az emberek biztonságban érzik magukat, mernek kockázatot vállalni és szabadon kifejezni ötleteiket. Ezáltal a csapatok tagjai nagyobb valószínűséggel működnek együtt és kommunikálnak egymással produktív módon, így a szervezeti eredmények is sikeresebbek.

A bizalom kultúrájának kialakítása a vezetéssel kezdődik, ugyanis a vezetők döntő szerepet játszanak a szervezetükön belüli bizalom kiépítésében, ők adják meg a kultúra alaphangját és határozzák meg a viselkedési normákat. A magas szintű szervezeti bizalom létrehozása és fenntartása folyamatos figyelmet, erőfeszítést és tudatos cselekvési folyamatot kíván. A folyamat első lépése a bizalom kialakítása és fenntartása.

## **A szervezeti bizalom kialakításának és fenntartásának feltételei**

### ***Vezető feladata a szervezeti bizalom kialakításában***

A bizalom mindennek az alapja, így a vezető egyik legfontosabb erőforrása is. Amikor az egyének felméri, hogy bíznak-e vezetőikben, általában a vezető cselekedeteit és viselkedését hasonlítják össze azzal, amit a hatékony vezetésről gondolnak. Így az egyes személyek értékrendje képezi a bizalom megélésének alapját. Ahhoz, hogy a vezető egy magas bizalmi szintet tudjon létrehozni, olyan magas szintű érzelmi intelligenciára van szüksége, amely az önismeretre, mások megismerésének képességére, empátiára és coaching szemléletre épít. Emellett ki kell építenie a közösen vallott értékek és normák rendszerét, amelynek bázisát a közösen átélt múltbeli tapasztalatok adják.

McGrath (1962) szerint a vezetés megértésének egyik hasznos megközelítése a funkcionális megközelítés, amely szerint a vezető fő feladata a csapat szükségleteire való fókuszálás. A vezetés feltételeinek egy másik nézőpontját Hackman és munkatársai (2005) dolgozták ki, amelyben a csapatteljesítmény fokozására szolgáló feltételek megteremtését helyezték fókuszba. A bizalom egy szervezeten belül különböző szinteken jöhet létre, például csapattagok között, csapattagok és vezetőik között, valamint szervezeti egységek között. A vezetők feladata, hogy megteremtsék a feltételeket ahhoz, hogy a csapat tagjai teljes mértékben kihasználják a képességeiket és erejüket. A szervezeti bizalom előmozdításának és a teljesítmény fokozásának eszközeként alapvetően az egyének közötti bizalmat azonosította Anderson és Narus (1990). Whitener és társai (1998) is kiemelik, hogy az egyéni és a szervezeti bizalom közötti kapcsolat kétirányú. A vezetők megtanulják, hogy milyen viselkedésmód az, amit értékelnek, majd ennek megfelelően alakítják tevékenységüket. Tanulásukat a szervezeti kultúra befolyásolja, ugyanis a megbízhatóságot csak egy stabil kultúra tudja elősegíteni. Amennyiben a vezető képes a bizalommal teli működésre, könnyebben tudja bevezetni és elterjeszteni a szervezetben a bizalom kultúráját.

Jones és George (1998) megállapította, hogy a pozitív hangulatok és érzelmek elősegítik, hogy a másik felet kedvezőbben értékeljük, illetve a későbbi bizalomépítéshez is hozzájárul. A hangulatok és az érzelmek befolyásolják a kezdeti benyomásokat, megteremtik a kapcsolatok alapját és befolyásolják a bizalom alakulását.

Blakey (2016) szerint a bizalom nem attól épül, hogy mennyi tudásunk van a bizalomról, hanem attól, hogy bizonyos dolgokat teszünk-e vagy sem. Ennek okán a bizalom szorosan kapcsolódik a képességhez, a jóindulathoz és az erkölcsi szilárdsághoz. A képesség a készségek és képességek azon halmazára utal, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyén befolyást gyakoroljon egy adott területen. Az erkölcsi szilárdság a gondolatok, szavak és tettek összhangja, egy magas morális szint. A jóindulat pedig annak a szándéka és készsége, hogy az egyén jóindulatúan cselekszik, jót akar tenni a másiknak, és aggodalmát fejezi ki mások jóléte iránt. E három pillér együttes megléte képezi azt az alapot, amelyre a bizalom épülhet.

Egy másik megközelítésben Frei és Morris (2020) szerint a bizalomnak három alapvető mozgórugója van: a hitelesség, a logika és az empátia. Az emberek jobban megbíznak vezetőikben, ha ismerik a valódi énjüket, ha bíznak az ítélőképességeikben és hozzáértésükben, ha úgy érzik, hogy törődnek velük. Amennyiben a három bizalmi tényező közül legalább egy hiányzik vagy sérül, nem tud kialakulni bizalom.

Lewis (2022) értelmezésében a bizalmi környezet kialakításához a vezetőknek transzparensnek, hitelesnek és megbízhatónak kell lenniük. A transzparenciát úgy tudják növelni, ha folyamatosan tájékoztatják a csapatukat a szervezeti eseményekről, változásokról. Fontos a visszajelzés, illetve a tiszta jövőkép, elvárások, azonban a nyílt kommunikációt a csapattagoktól is el kell várni. A hitelesség egyik kulcseleme az önismeret, ezen belül pedig nagy hangsúlyt kap a sebezhetőség kimutatása. A megbízhatóság alapvetően ott kezdődik, hogy a vezető betartja az ígéreteit.

A bizalom kialakításában és fenntartásában a vezetők tehát mintaadóként vannak jelen: fontos, hogy ők maguk hogyan kezelik a bizalom kérdését, mennyire tartják be az ígéreteiket, a megállapodásokat, mennyire következetesek a döntéshozatalban, mennyire kiszámítható, az egyéni igényeket is szem előtt tartó, valós párbeszédre alapuló rendszereket és folyamatokat működtetnek.

### **A bizalom ápolása és helyreállítása a szervezetekben**

A bizalom jelentős mértékben befolyásolja a szervezeten belüli együttműködéseket és kapcsolódásokat. Akár a megtört bizalom újjáépítéséről, akár a meglévő bizalmi kapcsolatok ápolásáról van szó, a bizalom erősítésére való törekvés az egyének és a szervezetek számára egyaránt alapvető fontosságú.

Bachmann, Gilespie és Priem (2015) megfogalmazott hat kulcsfontosságú mechanizmust, amely a szervezetekben való bizalmat helyreállítja: értelmezés, kapcsolati megközelítés, szabályozás és formális ellenőrzés, etikus kultúra, transzparencia, bizalom átadása.

- **Értelmezés:** amikor egy szervezeten belül megromlik a bizalom, akkor az okok és a felelősök nem mindig egyértelműek, így a bizalmi szint helyreállítása egy olyan értelmezési folyamattal kezdődik, amely során megérthetik, hogy mi történt, miért történt, és mi az, amin változtatni érdemes. Azonban nem minden fél érzékeli ugyanúgy a helyzeteket, az elfogultságok, önvédelmi mechanizmusok korlátozhatják a megértést.
- **Kapcsolati megközelítés:** a bizalom megsértésekor gyakran erős negatív érzelmek keletkeznek, így fontos a bocsánatkérés, a magyarázatok adása. Közhelynek tűnhet az a megállapítás, hogy a bizalmat létrehozni egy hosszabb folyamat, a bizalmat eljátszani egy pillanat, és a bizalmat újraépíteni egy kihívásokkal teli feladat. Emiatt nagyon fontos, hogy ha a vezetők érzik a szervezetben a bizalom megsérülését, tegyenek erőfeszítéseket arra vonatkozóan, hogy felismerjék, a kapcsolat mely dimenziója sérült és mi az oka ennek.
- **Szabályozás és formális ellenőrzés:** az egyik leggyakrabban alkalmazott stratégia a bizalom helyreállítására a szabályozás és az ellenőrzés, azonban a túlszabályozás és a túlzott kontroll visszafogja az innovációt, bizalmatlanságot jelezhet a munkavállalók felé, így meg kell találni az egyensúlyt. A túlszabályozás és a túlzott kontroll kontraproduktív lehet a bizalom szempontjából, hisz a túlszabályozás olyan helyzetet teremthet egy szervezeten belül, amely által a folyamatok, a működés merevvé válik, a szervezet a szabályok mögé bújik. Ezáltal létrejöhet egy elszemélytelenedés, amelyben a vezetők nem vállalják a felelősséget. A túlzott kontroll pedig oda vezethet, hogy a munkavállalók a munkavégzés során még görcsösebbé válnak, ezáltal nő a hibázás lehetősége, ami szorongáshoz és feszültséghez vezethet.
- **Etikus kultúra:** egy erősen pozitív etikai kultúra kialakítása segíthet a bizalom helyreállításában, ugyanis az etikus vezetők őszinték, nyílt vitákra ösztönzik a munkavállalókat, illetve példaképként szolgálnak. Ha azonban a vezetők visszatartják az információkat, nem állnak bele konfliktusos helyzetekbe és szőnyeg alá söprik a problémákat, az nagy valószínűséggel egy negatív etikai kultúrához vezet.
- **Transzparencia és elszámoltathatóság:** az átláthatóság növeli a megbízhatóságot azzal, hogy a szervezet működését érintő releváns információkat nyilvánosságra hozza a vezetés, tájékoztatást nyújt arról, hogy hogyan zajlik a döntéshozatali folyamat. Minél kevésbé átlátható a szervezetben a döntéshozatal, minél kevésbé érthetőek a folyamatok, annál nagyobb esély van arra, hogy meginog a bizalom.
- **Bizalom átadása:** a bizalom átruházhatósága az az elképzelés, hogy a bizalom átkerülhet egyik szereplőről, csoportról, szintről a másikra.

A bizalom javítása a legtöbb esetben a hat mechanizmus kombinációját igényli, a helyreállítás összetett folyamat, amely stratégiai és holisztikus megközelítést igényel.

### **A bizalom építése a vezetésben**

Több nemzetközi kutatás is vizsgálta a munkavállalók bizalmi szintjét a vezetők felé. Hurley 2000-es években végzett kutatásában 30 vállalat 450 vezetőjét kérdezte meg a bizalomról, a válaszadók 69%-a egyetértett azzal a kijelentéssel, hogy már nem tudják, kiből bízhatnak. A Gallup 2022-es kutatása pedig kimutatta, hogy az amerikai munkavállalók 21%-a bíz csak meg a vezetőségben (Hurley, 2006) (McLain és Pendell, 2023).

A bizalomteljes kultúrával rendelkező vállalatok a munkaerőmegtartás szempontjából is előnyben lesznek, így kulcsfontosságú, hogy a vezetők megértsék a bizalmat és annak kezelését. Hurley (2006) modelljében bemutatja, hogyan születik meg a bizalmi döntés, illetve a modell segít annak előrejelzésében, hogy az egyén a bizalmat vagy a bizalmatlanságot fogja-e választani. A modell tíz olyan tényezőt azonosít, amely a döntéshozatali folyamatban szerepet játszik.

Az első három tényező magára a döntéshozóra vonatkozik: a személyiség, a kultúra és a tapasztalat kombinációja:

- Az emberek kockázatvállalási hajlama nagymértékben befolyásolja a bizalomra való hajlandóságukat is.
- Szintén eltérőek az egyének a beilleszkedési képességüket tekintve, így azok, akik könnyen beilleszkednek, általában magas fokú önbizalommal rendelkeznek, amely miatt gyakran gyorsan kialakul a bizalom; míg ellenkező esetben a szorongás miatt nehezen jutnak el a bizalmi helyzetbe.
- A hatalmi helyzet is befolyásolja a bizalmi szintet, ugyanis minél magasabb pozícióban helyezkedik el az adott személy, annál gyorsabban alakul ki a bizalom, mivel befolyással rendelkezhet azok felett, akik szankcionálhatják a bizalmat.

A fennmaradó hét tényező az adott helyzet és a felek közötti kapcsolat szempontjaira vonatkozik:

- Mivel nem minden kockázatos helyzet egyenlő, ezért minél nagyobb a tét, annál inkább bizalmatlanok az emberek. Ahhoz, hogy a bizalom szintje növekedjen, biztonságos környezetet kell kialakítani.
- Amikor az emberek eldöntik, hogy mennyire bíznak meg valakiben, gyakran a hasonlóságok megfigyelésével kezdik, úgy, mint a közös értékek, a közös tagság, a közös személyiségjegyek. Emiatt tud kialakulni magasabb szintű bizalom egy erős, egységes kultúrával rendelkező vállalatnál.
- Amennyiben az emberek érdekei egybeesnek, a bizalom is könnyebben alakul ki.
- Az a vezető, aki jóindulatú törődéssel fordul alkalmazottai felé, aki megmutatja, hogy a csapatért akár saját pozícióját is kockáztatná, nemcsak bizalmat, hanem lojalitást és elkötelezettséget is kivív.
- A bizalom kialakulásában fontos, hogy a munkavállalók is rendelkezzenek a megfelelő képességekkel annak érdekében, hogy a vezetők rájuk bizzák a feladatokat.
- Azokban az emberekben fognak jobban bízni, akiknek a viselkedése kiszámíthatóbb, illetve fontos az integritás is, hogy azt tegye, amit ígér.
- A bizalom témaköre során is kritikus fontosságú a nyílt és őszinte kommunikáció.

### ***A bizalom újjáépítésének lehetőségei***

Számos olyan helyzet állhat elő egy szervezetben, amely megingathatja a szervezeti bizalmat. A vezetőknek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük arra, hogy hogyan építsék újra a korábban fennálló bizalmi szintet. Sucher és Gupte (2022) három lépést fogalmazott meg a bizalmi szint helyreállításához, ugyanis az elvesztett bizalom visszaszerezhető:

- Első lépésként fontos, hogy a vezető és maga a szervezet is vállalja a felelősséget tetteikért, elismerjék döntésük következményeit, különösen akkor, ha negatív hatásuk volt a munkavállalókra, ideértve a nem szándékos hatásokat is. A bizalmat a döntéseket meghozó felsővezetőknek és a végrehajtó vezetőknek is helyre kell állítaniuk.
- Második lépésként fontos, hogy a vezető meg is magyarázza a tetteit. A magyarázatnak átfogónak és egyértelműnek kell lennie. A munkavállalók számára világosan érthetővé kell tenni a döntést körülvevő összefüggéseket, például azt, hogy miért úgy hozták meg a döntést, milyen alternatívákat mérlegeltek, milyen előnyökkel és hátrányokkal jártak ezek a lehetőségek és milyen kihívásokkal járt a döntés meghozatala. Ezáltal a munkavállalók jobban megértik a döntés mögötti indokokat.
- Utolsó lépésként pedig érdemes orvosolni a problémát, ugyanis ez elengedhetetlen a hosszú távú bizalom helyreállításához, mivel a folyamat leglényegesebb része a probléma megoldása. Fontos, hogy a vezetők kikérjék a munkatársak véleményét, meghallgassák igényeiket, aggodalmaikat és elvárásaikat.



A vezetőknek csapatszinten és egyéni szinten is létre kell hozniuk egy-egy cselekvési tervet. Csapatszinten biztosítani kell, hogy minden új irányelv esetén legyenek mechanizmusok a visszajelzések fogadására, amellyel igazíthatnak az irányelveken. Egyéni szinten a vezetőknek együtt kell működniük a munkavállalókkal, hogy megértsék az aggályokat és szükségleteket, így személyre szabott támogatást tudnak nyújtani.

A vezetők kulcsszerepet játszanak a bizalmi hiányosságok pótlásában, mivel a szervezeteken belüli rendszer egyre kiszámíthatatlanabb. A bizalomépítéshez elengedhetetlen az empátia és a hitelesség. Emellett fontos, hogy a vezető elkötelezettségre ösztönözze a kollégákat, amely magában foglalja a munkatársak összekapcsolását egy tágabb céllal, nemcsak a szervezet üzleti céljaival, hanem például a társadalmi felelősségvállalás kérdéskörével. A meggyőző cél vezérfonalként szolgál a döntéshozatalhoz és a cselekvéshez. Ez azt is magában foglalja, hogy az alkalmazottaknak autonómiát és felhatalmazást adnak arra, hogy e cél érdekében dolgozzanak.

Továbbá fontosak az értékkülönbségek is: a sokszínűség, a befogadás és az összetartozás a szervezet céljának kritikus elemei. A bizalom akkor erősödik, ha ezeket az elveket beépítik a munkavégzés módjába. A munkavállalók nem azt akarják, hogy különbözőségüket pusztán eltűrjék; azt akarják, hogy a szervezet kihasználja egyediségüket az általános teljesítmény fokozása érdekében.

Emellett a hatékony kommunikációs készségek létfontosságúak a bizalom ápolásában. A vezetőknek jártasnak kell lenniük a történetmesélésben, az érdekérvényesítés és a kérdés egyensúlyozásában, valamint a nehéz beszélgetések kezelésében, különösen középvezetői szinten. Ez kulcsfontosságú a jelenlegi érzelmileg terhelt és kihívásokkal teli környezetben.

Vezetőként érdemes felmérni, hogy vannak-e hiányosságok ezekben a bizalomépítő képességekben. Azok a vezetők, akik képesek a bizalom ápolására, jobban eligazodnak a bizonytalanságban és hatékonyabban vezetik csapataikat. (Clark, 2020)

Drucker (1999) örökérvényű igazsága szerint „a szervezeteket ma már nem a kényszerre, hanem a bizalomra építik.” Érdemes tehát korunk kiszámíthatatlan, bizonytalan világában figyelmünket egyre erősebben arra irányítani, hogy milyen mértékű a bizalmi szint a szervezetben, és ennek kapcsán folyamatosan monitorozni a szervezeti összhangot, a kommunikációs struktúrákat és rendszereket, és ha szükséges, újraírni a paradigmákat. A vezetőknek pedig nem csak az a feladatuk, hogy egyfajta társas bizalmat építsenek ki az emberekkel, hanem hogy kiépítsék és összhangba hozzák a bizalmat ösztönző rendszereket. Jelen írással annak fontosságára szeretném felhívni a figyelmet, hogy a bizalom, mint rejtett tényező ne maradjon rejtve a szervezetekben, hanem kapjon olyan megvilágítást, amely segítheti a szervezeteket abban, hogy nagyobb egységben, a bizalomra, mint stabil és értékes elemre építve eredményesebben meg tudjanak küzdeni a bizonytalan és kiszámíthatatlan üzleti környezet kihívásaival.

### Felhasznált szakirodalom

- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review* [https://www.researchgate.net/publication/263926940\\_What\\_VUCA\\_really\\_means\\_for\\_you](https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you) (Utolsó letöltés: 2024. január 25.)
- Blakey, J. & Polman, P. (2016). *The Trusted Executive: Nine Leadership Habits that Inspire Results, Relationships and Reputation*
- Cascio, J. (2022). *BANI - Facing the Age of Chaos* <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/> (Utolsó letöltés: 2024. január 16.)
- Casey, G. W. (2014). *Leading in a 'VUCA' world.* <https://www.fortune.com/2014/03/20/leading-in-a-vuca-world/> (Utolsó letöltés: 2024. január 22.)
- Covey, S.M.R. (2011). *A bizalom sebessége.* HVG Kiadó Zrt., Budapest,

- 
- Csehné Papp Imola & Kraiciné Szokoly Mária (szerk.) (2020). Felnőttkori tanulás – Fókuszban a szakképzés és a munkaerőpiac. In: Lakner Szilvia: *A fejlődés záloga dinamikusán változó környezetben*. Budapest: Akadémiai Kiadó
  - Digital Leadership AG (2023). *BANI World: What is it and why we need it?* Letöltve: Digital Leadership <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/> (Utolsó letöltés: 2024. január 25.)
  - Drucker, P. (2005). *Managing Onself*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself> (Utolsó letöltés: 2024. január 29.)
  - Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Reviews* <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305> (Utolsó letöltés: 2024. január 22.)
  - Gallo, A. (2023). What Is Psychological Safety? *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety> (Utolsó letöltés: 2024. január 12.)
  - Kramer, R. M. – Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. United States of America: SAGE Publications, INC.
  - Lewis, A. (2022). Good Leadership? It All Starts With Trust. *Harvard Business Publishing* <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/> (Utolsó letöltés: 2024. január 23.)
  - Mayer, R. C. et al. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Letöltve: Academy of Management Review* [https://www.jstor.org/stable/pdf/258792.pdf?refreqid=fastly-default%3A27f085ffcbb230daaf3fc4551112c1a&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/258792.pdf?refreqid=fastly-default%3A27f085ffcbb230daaf3fc4551112c1a&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1) (Utolsó letöltés: 2024. január 23.)
  - O'Donohoe, J. – Kleinschmit, K. (2021). Psychological Safety for Teams. *Accelerate* <https://accelerate.uofuhealth.utah.edu/improvement/psychological-safety-for-teams> (Utolsó letöltés: 2024. január 26.)
  - Sridharan, M. (2021). *BANI – How to make sense of a chaotic world?* Think Insights <https://thinkinsights.net/leadership/bani/> (Utolsó letöltés: 2024. január 16.)
  - Tan, A. (2023). *Thriving in a BANI world: An exploration of resilience amid chaos*. Forbes <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/09/07/thriving-in-a-bani-world-an-exploration-of-resilience-amid-chaos/>.