

## **Új idők, új vezetőkkel. A bizalom erénye mint vezetői kompetencia a 21. században**

**Nagy Attila**

**Pécsi Tudományegyetem, Pécs**

### **Bevezetés**

Az észak-amerikai Varjú nemzet legutolsó hadifőnöke, Joe Medicine Crow<sup>13</sup> volt. A második világháborúban az Egyesült Államok hadseregében szolgálva, mind a négy feltételnek eleget tett, ami ahhoz kellett, hogy valakit hadifőnöknek nevezzenek. A hadifőnök szavának súlya volt a törzsi tanácsban, tiszteletet vívott ki a törzsi hierarchiában. De mi volt ez a négy feltétel?

Harc közben megérintett egy ellenséget, sikeres rajtaütést vezetett, lefegyverzett egy ellenfelet és ellopta az ellenség lovát. Mindezen cselekedetek egy olyan korban gyökereztek, ahol a vezetők még a közösség életben maradásáért voltak felelősek. A bátorság, a ravaszság, a rátermettséggel, az erő és ügyesség, valamint a hadiszereplés mind jogos elvárások voltak egy olyan közösség részéről, amely harcias sájaknak, apacsok, és komancsok szomszédságában élt. Csakúgy, mint a korai görögöknél, akiknél az ithakai Odüsszeusz ravaszsága emeli vezérré társai fölé, ellenben Agamemnont a hatalma és tekintélye teszi a többi szövetséges vezérévé, Akilleusz pedig ádáz harci tudása és isteni származása.

Ma már szerencsére nem szükséges semmilyen vezetői pozíció elnyeréséért hasonló tetteket végrehajtani. Korunk technológiája átértelmezte a társadalmi kapcsolatainkat, a mindennapi hierarchiáktól kezdve, a háborúkon át, a hétköznapi emberi létszükségletekig bezárólag. Ma már megdöbbenést keltene egy állásinterjú, ha egy csoportvezető a legnagyobb sikerének azt tartaná, hogy megérintett egy ellenséget rajtaütés során, netán egy állami vezető azzal dicsekedne, hogy ellopta az ellenség hátasát.

Anakronisztikus és nyilvánvalóan nem odaillő lenne. De bizony mindössze néhány évtizede a Földnek még volt olyan szeglete, ahol nem az volt. Azonban a modern kor modern elvárásokat és modern szemléletet kíván.

Az állásinterjúk bevett kérdései közt szerepel, hogy az illetőt megkérdezik a legnagyobb sikeréről, legnagyobb kiválóságáról, illetve mindezekhez némely helyeken előző munkáltatók általi ajánlást is kérhetnek. Az eszközök változtak, ám az elv a régi: meg akarunk bizonyosodni – különösen vezetők esetén –, hogy képesek betölteni a szerepüket a modern irodaházak tárgyalótermeiben.

Jelen dolgozatban amellet szeretnék érvelni, hogy a bizalom az egyik kulcsfontosságú erény, melynek kialakításáért, fenntartásáért, erősítéséért nemcsak felelős egy vezető, hanem annak előnyeit is élvezheti a csapat minden tagja.

A bizalom, meglehet, talán nem is erény, a szó hagyományos értelmében, ám mindenképpen a vezető kompetenciák egyik jó leírója, egyfajta kapu a vezetői erényekhez, vagy célja minden vezetői erénynek, ha úgy tetszik. Az általam vizsgált három szerző mindegyike igen előkelő helyet biztosít a bizalomnak a csapatok vezetése során.

---

<sup>13</sup> A híres indián főnököt Obama elnök is kitüntette a népéért végzett munkájáért, hiszen a háborúból való hazatérte után antropológiát tanult és népe szokásait és történelmét kutatta (Medicine Crow 2006).

## 1. Új tömlőt az újbornak

Julian Huxley, a sci-fi író Aldous Huxley fivére volt. Többek között elismert biológus, az UNESCO első igazgatója, a WWF egyik alapítója, a Londoni Zoológiai Társaság titkára. Önmagát szekuláris humanistának tartotta, mégis hasonló címmel publikált a technológiai fejlődésre reflektálva egy esszékötetet: „Új üveget az új bornak”. A cím a Máté evangéliuma 9.17 passzusára rímel, és nem is véletlenül, hiszen ebben az 1957-s esszékötetben<sup>14</sup> írt először a transzhumanizmusról. Legalábbis a mai értelemben itt szerepel maga a szó először.

A bibliai idézet így hangzik: „Új bort sem töltenek régi tömlőkbe. De ha mégis, kiszakadnak a tömlők, a bor kiömlik, s a tömlők tönkremennek. Az új bort új tömlőbe öntik, így ez is, az is megmarad.” (Megjegyzés: Az eltérő biblia fordításokban a tömlő és üveg is szerepel.)

Az új idők új szemlélettel rendelkező vezetőket kívánnak, ahogyan a korábbi értékeinket is felülvizsgáljuk az új, kapcsolódó tudásunk által. (Ennek a tudásnak és morális diskurzusnak kiváló diszciplínája például a bioetika.) Az új vezetők esetében kiemelhetjük, hogy egyre inkább egy digitális korban élő vezetőkről van szó. Bármilyen vállalkozásról is legyen szó, a mai kor technológiái nehezen kerülhetők meg. Ennélfogva, a vezetői elvárások találkoznak a technológiával és a technológiához kapcsolódó etikai elvárásokkal. Ebben a filozófiai keretben értelmezhetők tehát a vezetői erények: a technológia, a morál és a modern kor folytonos változása folyamán.

Alasdair MacIntyre híres gondolatkísérletében egy olyan világot vázol fel, amelyben az erkölcs, a morál eredendően monolit létező volt. A jelenkorban viszont csak apró szilánkjait birtokoljuk, nincs pontos tudásunk arról, hogy hogyan működhetett a minket megelőző korokban. Mégha lenne is ilyen tudásunk, semmiképp sem tudnánk azonban működtetni mostani formájában jelenkorunkban, ezért az arisztotelészi erényetikát<sup>15</sup> hívhatjuk segítségül. Mely erények lehetnek számunkra erények, és mely morált elfogadva lehetünk képesek emberi együttműködéseket megvalósítani?

A bizalom félelmetes dolog: az emberi létező valamit kockára tesz, amikor meggyőződése szerint rábízta magát egy másik érző lényre – vagy nem érző dologra.<sup>16</sup> Azonban, amit jelen dolgozatomban vizsgálok, az az emberi csoportok közti bizalom, és különösen a vezetőkhöz köthető bizalom. Nem vizsgálom annak filozófiai mikéntjét, amikor egy hídban bízunk, vagy egy esemény bekövetkeztében, be nem következte, esetleg egy állat jóindulatában.

Mikor kezdődhetett a bizalom megjelenése a bölcselkedő ember, a homo sapiens esetében? Úgy vélem, az emberre jellemző bizalom, egyidős a nyelvvel. Habár valamiféle ember előtti nyelven alapuló lényként is megbízhattak egymásban bizonyos lények, ám annak még nem volt semmilyen tudatos döntésen alapuló magva, sem a viselkedésből fakadó rituáléja, társadalmi viselkedéshez köthető tulajdonsága. Egy kutya egyszerűen csak követi a gazdát, hiszen ételt, italt, biztonságot, társaságot remél mellette. Az embereknél ezek az érzések bonyolultabbak, nem ennyire egyértelműek.

Sokszor, látszólag irracionális alapon bízunk meg a másik emberben – például mert karizmatikus, vagy egy kedves csaló –, a köztünk lévő bizalmi struktúrák bonyolultak – a házasságot bonyolult szokások és eskük teszik a két fél bizalmára méltóvá, egy házásárláshoz elég egy szerződés, és vendégeket sem szokás hívni az eseményre.

A hétköznapi életben számtalanszor bízunk meg másokban, már-már rögeszmésen, előítéletesen. Bízunk abban, hogy a szelektív hulladék jó helyre kerül, bízunk abban, hogy a kártyás fizetés során megfelelő összeg tűnik el a számlánkról, bízunk abban, hogy a gyalogátkelőlőn átsétálva nem ütnek el, bízunk abban, hogy munka után hazaérkezvén, a régi

---

<sup>14</sup> A nyitó fejezetben a transzhumanizmusról ír, mint új látásmódról, aminek lényege, hogy a technológia által kiterjeszhetjük magát az emberi képességeket, vagy megtalálhatjuk annak határait (Huxley 1957: 13–17).

<sup>15</sup> Arisztotelész erényetikájában számomra két legértékesebb meglátás az arany középút keresése (magunkhoz képest fejlődés az erényekben), és az erények, mint jó szokások megjelenése.

<sup>16</sup> Ezek a részek McLeod (2023) és Fukuyama (1997) gondolatai alapján íródtak.

lakásunk vár, és nem valamely más dimenzió rendezetlensége fogad minket a bejárati ajtó kinyitása után. Megannyi bizalom, megannyi vélekedés, megannyi előítélet, okságnak látszó játék.

Mivel azonban dolgozatom fő fókusza a dolgozói csoportok, ezért nem térhetek most ki az okságra, a logikai előfeltevésekre. A dolgozat fő témája a bizalom és annak mikéntje a csapattagok, és vezetők szemszögéből.

A fenti a gondolatokon haladva, úgy vélem, hogy a vezetői erények közül, a bizalom fogalmát kiemelve egy új vezetői erényrendszert alapozhatunk meg, mely értéket közvetít a jövő emberei számára.

## **2. Az erény megalapozása az informatikai iparágban**

Az ITC az egyik legdinamikusabban fejlődő iparág jelenleg. Habár eddig általánosan beszéltem vezetőkről, elsősorban informatikai vezetőkről szeretnék szólni: CEO-ról, csapatvezetőről, szakmai vezetőről, vezető fejlesztőkről, stb. Ez az iparág ugyanis volumene folytán visszahat a mindennapokra, más iparágakra is.

Mint iparág, elsősorban profitot termel, és mint specifikus iparág, elsősorban informatikai megoldásokon keresztül. A profit növekedése tehát a legfőbb értéként ismerhető fel ebben a gondolkodási térben. Azonban, mint legfőbb érték, kellően absztrakt, homályos, és megbízhatatlan. Azok a cégek, melyek csupán a profitban bíznak, egy idő után nehezen tudják motiválni a csapataikat.

Miért lehetséges ez?

A verseny során, minden más cég is – mint közös emberi vállalkozás – ugyanezt az értéket nevezi meg követendőnek, ám kiforrott és jó vezetők által a hamar felismerik, hogy a profit csupán a lobogó, melyre az értékeket festhetik. Így alakulnak ki a céges víziók, az iparági divathullámok, a fejlesztésekbe vetett hitek. Ezek a hitek képesek csak az embereket megszólítani, és lehetőség szerint motiválni.

Azon cégek tehát, melyek a profitot helytelenül, mint legfőbb jó ismerik fel, elmaradnak a versenytársaikkal szemben. A profit egy lehetőség, mely keretezheti azon jó dolgokat, amiket egy társaság képes felvállalni, ezáltal a vevők és a dolgozók számára vonzóbb más társaságoktól.

Ezek az emberi vállalkozások továbbá szembe néznek egy másik kihívással is: a humán erőforrás fluktuációjával. Tehát értéként jelenik meg a kollégák, az alkalmazottak megtartása szintén. Ahogyan az etológiában tartják: az emberi közösség biológiai értéke az, hogy van, hogy létezik. Egy cég számára is a meglévő csapatok már önértékkel bírnak. Könnyebben tervezhető a jövő, akár a váratlan munkák elvállalása, új akadályok elhárítása esetén. Egy újonnan felvételt nyert csapat esetén a reakció, az akadályok elhárítása, az önállóság jóval kisebb, mint egy hónapok óta együtt dolgozó társaságé.

Ezekhez a kihívásokhoz fontosak a jó vezetők, akik immár motiválni, segíteni tudják kollégáikat. Ehhez azonban szükséges, hogy higgyenek nekik, hogy bízzanak bennük.

## **3. A vezető szerepkör a történelem során**

A jelenkor vezetői sokkal kisebb társadalmi hatókörrel bírnak, mint a korábbi korokban. Egy miniszter a hivatalában vezető, ám lehet, hogy otthonában csupán másodhegedűs. Egy autókkal kereskedő vállalkozó lehet, hogy megnyerő modorú és mosolygós, miközben magánéletében szeret csendben a háttérbe húzódni. Vagy profánabb példával élve, egy tanár mindenkor komoly, talán magázódik is mindenkivel az iskolában. Barátaival viszont közvetlen és vicces. A modern kor vezetői ugyanolyan elveszettek lettek, mint a modern mitológiák elveszett hősei: nappal Bruce Wayne, éjjel Batman. Mégis, melyik az igazi arcuk, vagy csupán mindegyik álarc? Fluid, változó, megbízhatatlan?

A történelmi vezetők sosem tudták levenni a vezetői gúnyjukat. A király otthonában is király volt és a népe előtt is. Jóllehet, rá a későbbiekben komoly szakrális szabályok

vonatkozhattak, nemcsak a koronázás és egyéb ünnepek alkalmával, hanem a mindennapi társas érintkezés alkalmával is. A jó hadvezér katonásan élt civilként is. A jó és rossz hadvezérek hatalmas példatárát nyújtja a görög és római antik történetírás. Egyfajta köznépi pletykaként elmondva, hogy mely tábornok aludt a katonáival, fogyasztott ételt velük, volt kiváló lovas hírében, vagy szeretett éppen filozofálni.

A miénket megelőző korokban a vezetők kiérdemelték a helyüket a társadalmukban és akként is cselekedtek. Talán a legeredetibb és korban hozzánk közel álló utolsó ilyen ember, a már említett dr. Joe Medicine Crow volt. A második világháborúban, az amerikai hadsereg katonájaként ugyan, de teljesítette azt a három dolgot, ami ősi idők óta a navahók számára egyet jelentett azzal, hogy hadifőnökök lehessenek. Megérintett egy ellenséget a harcban, sikeres rajtaütést vezetett és foglyul ejtett egy ellenséget. Hazatérve pedig antropológusként tevékenykedett, népe szolgálatában. A népe szolgálatáért Obama elnök ki is tüntette.

Az ITC iparág vezetői minden bizonnyal örülhetnek, hogy nem kell hasonló kiválóságot felmutatniuk egy-egy vezetői szék elfoglalásakor. Sokkal inkább elegendő egy jól megírt életrajz, egy megnyerő beszélgetés és talán egy ajánlás.

A legfőbb tehát: a bizalom kialakítása.

#### **4. Katonáktól tanul egy iparág**

Ha a vezetésről (leadership) van szó, akkor önkéntelenül is katonai fogalmakkal kapcsolatos asszociációk jelenhetnek meg először: jó vezető, hősies vezető, vezetői előléptetés, vezetői felelősség, vezetői döntés, vezetői határozat, stb. Ezek a fogalmak valószínűleg az állami adminisztráció közvetítésével kerülhettek a globális vállalatok szókincsébe. Hiszen a feladatkör igencsak hasonló: döntéselőkészítés, döntés, felelősségvállalás, határidő-felülvizsgálat, motiválás, és a kívánt cél elérése. Lyotard óta tudjuk, hogy egy történetet a benne lévő szavak teljesen lefedhetnek. Ezért is esett a választásom három olyan szerzőre, akik szeretik a katonai példákat, esetleg maguk is katonák, vagy tengerészek. De mindenképpen vezetők, és vezetői tapasztalataikat osztják meg.

Az első példa Simon Sinek, akinek a művei a New York Times Bestseller listáján is szerepeltek. Írásaiban katonai példák jócskán szerepelnek, elsősorban az emberek motivációit, illetve a vezető saját maga irányába támasztott elvárásait próbálja kutatni. Számára a hűség kialakítása a vezető és alkalmazott között egy döntő tényező. A hűség alapja pedig mi más lehetne, mint a már említett bizalom.

A második példa a mikromenedzselésről szól. Egy nagyon plasztikus narratívába elhelyezett személyiségfejlődés-történet és egyben a bizalom kialakításának a lépései, illetve annak hiányában, a csapat és a cél elérésének akadályai jelennek meg. Marquet parancsnok talán legnagyobb tapasztalata, hogy egy csapatnak akkor is működni kell, amikor a vezető éppen szabadságon van. A bizalom tehát egy magasabb fokon képes működtetni a dolgokat, a közös tanulás és tapasztalat talaján megvetve a lábát.

A harmadik példa, egy Irakot megjárt szerzőpáros könyve, akik a döntésekkel és azok hatásaival első kézből, a lehető leghamarabb szembesültek. Noha, a vezetői teljes felelősségvállalás a könyv témája, ennek is csupán egyetlen célja van, hogy egy megbízható arculatot alakítson ki az ember magának. Mondhatni, a teljes felelősségvállalás, egy egyszerű módszer, egy egyszeri figyelmet kívánó viselkedés, mely bizalmat alakít ki a környezetben. Egy meggyőző és még igazat is szóló reklámfogás.

Látható tehát, hogy mindhárom szerzőnél nagyon fontos a bizalom kultúrájának a kialakítása. Egy céges kultúrában a beosztottak képesek önálló döntést hozni, nem halogatnak, képesek hibázni, azt beismerni, kijavítani és tanulni belőle. A mostanában sokszor tévesen idézett Fukuyama, egy külön nagy esszét szentelt a Bizalomnak, így nagybetűvel, bemutatva az elmúlt évtizedek átalakulását céges kultúrában, viselkedésmintában. Nem lehet véletlen, hiszen a közgazdaságtan a bizalmat számszerűsíteni is tudja, árfolyamváltozás, megbízhatóság, tervezhetőség szempontjából. Legelemibb közgazdaságtani fogalmaink is rendelkeznek a

megbízhatóság tulajdonságával, mint a pénz vagy a hozzá szorosan köthető kereskedelem. Jól kialakult szabályok mentén, a mindennapokban észre sem vesszük, hogy milyen bizalommal viseltetünk mások iránt: nem kérünk bizalmi letétet mielőtt megkapjuk az árut, hanem előbb kifizetjük azt.

## **5. Mi a bizalom?**

Mi tehát a bizalom? Platónnal és Peirce-szel szólva azt mondhatnám, hogy ahol az idea és a valóság találkozik. Ahol az elképzelésem, hogy a csapat valamire képes, a valóságban meg is történik teljesítmény formában. Ahol a csapat elképzelése, hogy bátran megpróbálhatnak valamit, mert hiba esetén is mellettük áll a vezető, találkozik a valósággal, és még talán jobb teljesítményre is sarkallja őket.

Ha Arisztotelészt kérdezném, akkor a bizalom sem nem bizalmatlanság, sem nem elbizakodottság. A vezető szemszögéből sem nem a belé vetett bizalom hiánya, sem nem a belé vetett túlzott bizalom. A vezető alárendeltjei szempontjából viszont sem nem a vezetői bizalmatlanság érzése, sem nem a vezetői túlzott bizalom megléte.

Hiszen a bizalmatlanság egy sor olyan dolgot vonz magához, melynek megléte egy munkafolyamatot nagyon lelassít, sokszor gátol is. Az ilyen csapatoknál a kommunikáció vagy csekély, vagy nincs is. A bizalmatlan légkör, legyen az abba vetett hit, hogy a vezető nem képviseli a csapat érdekeit, vagy hogy a csapat nem végzi a dolgát, gyanakvó embereket szül, akik egymás előtt sem őszinték, és igyekeznek a bizalmatlankodó kollégákkal való kapcsolattartást minimalizálni.

A túlzó bizalmat a csapatába fektető vezetők pedig könnyen elveszíthetik az irányítást a csapat felett. Illetve, maguk a csapattagok csalódhatnak hamar a vezetőbe fektetett túlzó bizalom során, aminek következménye a csalódottság és a bizalmatlanság lesz egyhamar.

Az a priori bizalom az elvárásainktól függ, míg az a posteriori bizalom már a tapasztalatainkon alapul.

## **Összegzés**

A bizalom – meglátásom szerint – nem feltétlenül erény, de mindenképpen a helyes vezetői szerep betöltésével járó jelenség. Mégpedig egy olyan jelenség, melyet nehéz mérni, ám annál könnyebb megérezni, ha nincs meg.

A bizalom sokkal inkább két – vagy több – érző lény közt kialakult érzelmi stabilitás, közös jövőbe vetett hit, a megjósolható viselkedés és a kiszámítható cselekedetek összessége. Az ember, mint társas lény egyik viselkedési formája, az egymásraultság magasabb szintje.

Jóllehet, a bizalom nem erény, de az ahhoz vezető úton egy vezetőnek erényekre lesz szüksége: erőre, tiszteletre, alázatra, elkötelezettségre, példamutatásra, jó kommunikációra. Egy huszonegyedik századi csapatot felépíteni, a kor kihívásaira válaszolni, pedig egy huszonegyedik századi vezetőre lesz szükség, legyen szó oktatásról, informatikai csapatokról, államigazgatásról, vagy hadseregről.

## **Irodalom**

- Arisztotelész 1975. *Eudemoszi etika. Nagy etika.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- Bunge, M. 1977. Towards a technoethics. *The Monist*, 60(1), Bioethics and Social Responsibility, 96–107. Oxford: Oxford University Press.
- Burch, R.–Zalta E.N. 2022. (szerk.) "*Charles Sanders Peirce*". The Stanford Encyclopedia of Philosophy.
- Comte-Sponville, A. 1998. *Kis Könyv a nagy erényekről.* Budapest: Osiris Kiadó.
- Dudok F. 2021. A pedagógusok általános helyzete a kelet-közép-európai térség néhány országában. *Módszertani Közlemények*, 61(3), 5–25.
- Fukuyama, F. 1997. *Bizalom.* Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Huxley, J. 1957. *New Bottles for New Wine.* London: Chatto & Windus Ltd.
- Laczkó S. 2015. (szerk.) *A bizalom.* Lábjegyzetek Platónhoz 13., Pro Philosophia Szegediensi Alapítvány. Magyar Filozófiai Társaság. Szeged: Státus Kiadó.
- MacIntyre, A. 1999. *Az erény nyomában.* Erkölcselemtani tanulmány. Budapest: Osiris Kiadó.
- Marquet, L.D. 2013. *Turn the ship around!* A true story of turning followers into leaders. New York: Portfolio/Penguin.
- McLeod, C. 2023. Trust. In: Zalta, E.N. –Nodelman, U. (szerk.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Metaphysics Research Lab.* Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/trust/> (letöltve: 2024.01.13.)
- Medicine Crow, J.–Viola, H.J. 2006. *Counting Coup. Becoming a Crow Chief on the Reservation and Beyond.* Washington D.C.: National Geographic.
- Nemeskéri Zs. 2018. Foglalkoztatáspolitikai Magyarországon. In: Sebők M. (szerk.) *A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv.* Debrecen: Saxum Kiadó.
- Nöth, W. 2021. Peirce on learning and teaching. *Chinese Semiotic Studies* 17(1), 163–174.
- Sinek, S. 2014. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't.* New York: Portfolio/Penguin.
- Smyth, R. 1990. Peirce's Concept of Knowledge in 1868. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 26(3), 309–323.
- Szilágyi T.–Dudok F. 2022. Sustainability and innovation in an educational context. *Acta Cultura et Paedagogicae*, 2(1), 54–65.
- Vallor, S. 2015. Moral Deskillling and Upskilling in a New Machine Age: Reflections on the Ambiguous Future of Character. *Philos. Technol*, 28, 107–124.
- Willink, J.–Babin, L. 2017. *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win.* New York: St. Martin's Publishing Group.
- Wong, Z. 2019. *Nyolc nélkülözhetetlen humán készség a projektmenedzsmentben. Hogyan oldjuk meg csoportvezetőként a leggyakoribb humán erő-problémákat?* Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.