

TÖRÖK LÁSZLÓ

## BIZALOM A VEZETÉSBEN

Magánkiadás, 2019, 141 old.

A szerző könyvében egy komplex, a mindennapi életünket átszövő, rendszeresen használt fogalom értelmezésére, elemzésére vállalkozik, illetve tesz kísérletet.

A bizalom összetettsége miatt mint kutatási téma – sok más fogalommal együtt pl. a hatalom – mindig azok közé fog tartozni, amelynél a teljességet nem tudjuk elérni; vagyis amit most tisztáztunk, az előbbre visz, de még mindig marad – esetleg több is, – amit nem tudunk.

Természetesen ez a tény a szerzőt és remélem az olvasót is arra ösztönzi, hogy a bizalom jelentőségét, annak belső struktúráját tovább, illetve újra gondoljuk. A könyv olvasása ebben jelentős inspirációt és útmutatást ad.

A vezetésben címbeli megnevezése annak társadalmi, cég, család értelmezési tartományait jelöli ki. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy mind a három szint specifikus leképezése és kifejtése egy könyv keretében – azonos súllyal történjen meg. A második szint abból a szempontból emelhető ki, hogy a legkézenfoghatóbb változások ezen a területen történtek az utóbbi több mint másfél évszázadban. Ennek indoklásaként tekintünk át nagyon tömörítve a corporate governance területén a bizalom kultúrájának változását.

A XIX. század második felében teljesebben ki a testületi irányítás fogalmi köre a vállalati (cég) irányítás területén (1820-ban kezdődik Hollandiában). Az ipari forradalom paradigmaváltása, az additív tőke iránti igény elsöprő növekedését veti fel. Az addigi egy, vagy társult tulajdonosi struktúrát felváltja a nyílt (mert csak ezzel foglalkozunk) részvénytársasági irányítási forma (tetszőleges számú tulajdonos). A tulajdonosok ebben az esetben egy vagyonekezelői szerződéssel átadják a vagyonuk feletti (részvényeikben megjelenő) irányítási jogokat testületeknek.

Ez az a momentum, amikor szükségszerűen felmerül a bizalom kérdése, mit tételtek fel a testületi tagokról és a menedzserekről?

Az első nagy elméleti irányzat a stewardship theory, ami a tulajdonosok részéről egy pozitív emberképet feltételez, találunk olyan testületi tagokat és menedzsereket, akik a cégüket szakmai és erkölcsi tekintetben ugyan olyan körülmények között, lelkiismeretesen (gondoskodó módon, ezért nevezték a gondnokság elméletének) vezetik, mint én, vagy mi. Sajnos ez a bizalmi feltételezés naivnak bizonyult. A XX. század elejére ezt felváltotta az agency theory. A szakértelem megvásárlása fontos, de a bizalom megvonását igen jelentős ellenőrző rendszerek bevezetésével pótolja. A XX. század vége felé jelenik meg a stakeholder theory, ami ember, társadalom, ma már környezet központú, de nem teljes körű. A mozgató indok az innováció és a társadalmi felelősségvállalás szükségességének felismerése. Vagyis a bizalom kultúrája jelentős változáson ment át az elmúlt közel 150 évben.

A szerző a bizalom témakörét két szövegben mutatja be.

Az első rész a bizalom elméleti, illetve tér, idő és strukturális témaköréit érinti. Az egyes fejezetek olvasmányosak és rendezettek. A megállapítások elfogadhatók, vagy elgondolkodtatók. Talán a Fukuyama/Huntington ismert különbözőségeiben kell óvatosságra intenem, szerintem eddig Huntingtont igazolta a történelem. A hálózatokra vonatkozó fejezet értékes. A magyarországi helyzet bemutatásánál a TARKI 2009-es felmérése az alap, célszerű volna az elmúlt tíz év eredményei miatt az aktualizálás lehetőségét felvetni, de ez a fejezet is értékes egyéni következtetéseket foglal magába.

A második rész tíz hazai elméleti és/vagy gyakorló vezetővel való beszélgetés összegzését és az első rész fejezeteinek sorvezetőként használt feldolgozását mutatja be. Logikus ez a párhuzam, de következtetéseiben, annak egy releváns mintával való azonos értékű összevetésének nem lehet tekinteni. Az általam második "szólamnak" nevezett rész néhány dologban – az előzőekben megfogalmazottak fenntartása mellett – jelentős eltéréseket, illetve megközelítésében más irányultságot mutatnak. Az olvasó számára és a szerző további munkálkodására ez újabb ablakokat nyithat. Ezt azzal a szándékkal vetem fel, hogy a zenei hasonlatnál maradva, nem jó, ha a másik szólam az összhangzattan szabályait megsérti, mert akkor diszsonancia jön létre.

Az interjúalanyok többsége a bizalom egyik forrását a neveltetés, a család szintjéről indítja, amit többségében valamilyen nyien vallunk. Az érzelmi elemek átvezetnek a hit világába (nem a vallásosságról van szó). Vagyis a bizalom és a hit szoros kapcsolatát muszáj lesz az elkövetkezőkben vizsgálni. A bankárok a beszélgetések során közvetve utalnak erre; hit és hitel, maga a pénz is a hiten alapul.

A közlekedési szabályok (ami tételiesen szerepel a könyvben) betartása, követése szintén ide vezethető vissza (a szankciók szerepét most nem akarom érinteni). Különösen érdekes a hit megtartó és visszatartó erejének vizsgálata, pótlása. A corporate governance bizalmi kultúrával kapcsolatos változás áttekintésénél ne gondolja senki, hogy a stakeholder elmélet, vagy a magatartási alapú menedzseri szerződések, a bizalom ellenőrzés nélküli megadásához csúsztak vissza. Nem, ma minden nagy és híres cég (főleg az informatikai lehetőségekre építve) a controllingrendszerekkel (ami itt lényeges a teljesítményértékeléssel összekötve) szinte a magánéletre is behatoló személyügyi ellenőrzést végez.

Vagyis alapkérdés, hogy a bizalom kultúrája és a controlling kapcsolatát tisztázzuk.

Érdekes és további tisztázást igényel az a 1.5 fejezet, valamint a néhány szó a bizalomról záró fejezetben felvetett témakör, amit összefoglalóan az egyszer elvesztett bizalom ára, illetve a bizalomépítés, újraépítés kérdéseként emelnék ki, azt az olvasó figyelmébe ajánlva.

Mindezek alapján a könyv olvasását mindazoknak javaslom, akik a szerző gondolatainak befogadására úgy képesek, hogy azt saját tudásuk és tapasztalataik alapján szűrni és megtermékenyített módon bővíteni tudják.

Dr. Szintay István  
egyetemi tanár

---