

www.hbr.hu

Harvard Business Review

MAGYAR KIADÁS

A megújulás
és a bizalom
felépítésének
lehetősége:

EGYÜTTMŰKÖDÉS



2011. SZEPTEMBER

**Paul Adler, Charles Heckscher
és Laurence Prusak**

Az együttműködő vállalat megteremtése

Herminia Ibarra és Morten T. Hansen

Mennyire együttműködő vezető ön?

Yochai Benkler

Az önzetlen gén

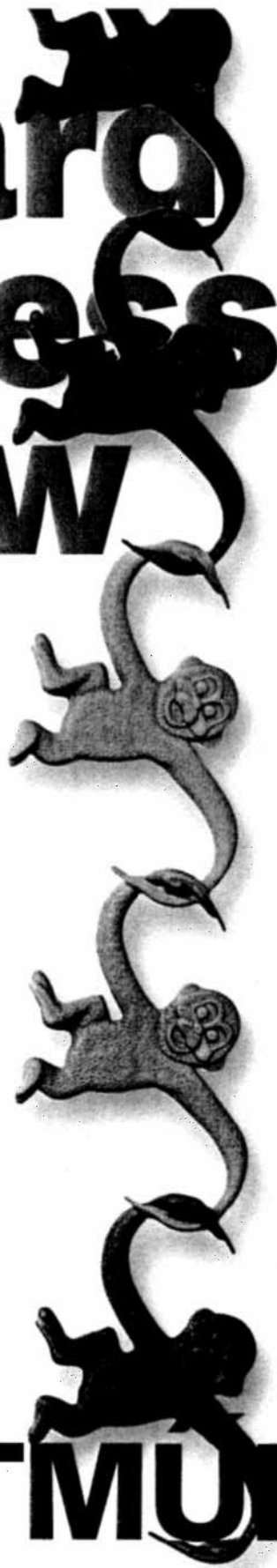
Bakacsi Gyula

Együttműködni nem kell, hanem érdemes!

VÉLEMÉNY

Dobronyi Tamás

Egyedül nem megy



3980 Ft





Bakacsi Gyula (gyula.bakacsi@uni-corvinus.hu) tanszékvezető egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszékén. A szervezeti magatartásról szóló első magyar nyelvű tankönyv szerzője, a hazai GLOBE kutatás vezetője.

Bakacsi Gyula

Együttműködni nem kell, hanem érdemes!

Az együttműködés nem az egyedüli racionálisan választható stratégia, de hosszú távon azok járnak igazán jól, akik kooperálnak.

Collaborare necesse est – ha Gnaeus Pompeius ma élne, minden bizonnyal ezt a korparancsot fogalmazná meg sorstársainak. A parafrázis talán nemcsak szellemes szójátékként helytálló, hanem mert két szempontból is visszaadja Pompeius jó kétezer évvel ezelőtti dilemmáját:

- Az eredeti mondás akkor hangzott el a hajósok felé, amikor viharban kellett gabonát szállítaniuk Szicíliából Róma-ba. Az üzenet lényege: ha kockázatos is, de csinálni kell. Az együttműködés ugyancsak hordoz kockázatokat, de a kockázat vállalása komoly előnyökkel kecsegtet.

- Az akkori korparancs szerint a hajózásba „investáló” birodalmak urai valóban lépéselőnyre tettek szert azokkal szemben, akik nem szálltak tengerre. A más stratégiát választók nem feltétlenül buktak el: azok is fejlődtek, növekedtek, csak hogy a tengerek felett kontrollt

szerző birodalmak gyorsabban növelték gazdagságukat, hatalmukat. Az együttműködés sem az egyedüli racionálisan választható stratégia egymásra utalt konfliktusos helyzetek kezelésére, de napjaink gazdaságának egyik legizgalmasabb üzenete az, hogy hosszú távon azok járnak legjobban, akik kooperálnak.

Az együttműködő stratégia két eltérő logikájú, mégis egymást feltételező pilléren nyugszik: a szinergián és a bizalmon.

– A szinergia logikai játék: eltérő érdekű, de egymásra utalt felek vajon képesek-e megtalálni erőforrásaiknak azt a

kombinációját, amely maximális összhasznot eredményez?

– A bizalom a magatartási dimenzióban gyökerező pillér: az együttműködő felek mennyire bíznak abban, hogy a megteremtett összhaszon elosztása során jól (jobban) járnak?

Az együttműködő stratégia két pillére

	Szinergia	Bizalom
Pillér	Logikai	Magatartási
A megoldandó probléma	Hogyan teremthetnek az érintettek maximális összhasznot?	Hogyan oszthatjuk el a megteremtett összhasznot mindenki megelégedésére?

Az együttműködés alappillérei: a szinergia és a bizalom.

Mi, magyarok nem igazán teljesítünk jól egyik pillér tekintetében sem. Amivel még a hagyományos magyar kreativitásra, problémamegoldó képességre támaszkodva sikeresen megbirkóznánk, az a szinergiaprobléma megoldása – ebben jók lehetünk. Ahol azonban szinte mindig elvészünk, az a magatartási dimenzió! Vagy már eleve nem hiszünk abban, hogy az osztozkodás méltányos lesz, és ezt előre tudván bele sem vágunk, vagy a közösen előállított torta elosztása során az „ide nekem az oroszlánt is” logika alapján a lehető legtöbbet akarjuk megkaparintani, s így nyerünk egyszer egy nagyot, de eljuttatjuk annak lehetőségét, hogy ismétlődően nyerhessünk – nem mindent, csak többet. Amit tehát nyerhetnénk a réven, azt elveszítjük a vámon.

E cikkben azt szeretném körüljárni, hogy ezt a látszólag egyszerű, valójában nagyon is összetett problémát (szinergia és bizalom) hogyan lehetne jól megoldani. Ebben a szellemi körutazásban rámutatok olyan tényezőkre is, amelyek jellemzően magyarok (vagy legalábbis kelet-európaiak), és olyanokra is, amelyekkel földrajzi-kulturális hovatartozástól függetlenül meg kell birkóznia annak, aki együttműködés révén szeretne jobban boldogulni.

Az együttműködés akadályai – A zéró összegű játszma paradigmája

Kiindulok problémamegállapításom így hangzik: Magyarország gazdasági és versenyhátránya kevésbé arra vezethető

vissza, hogy csekélyebbek az erőforrások, sokkal inkább arra, hogy ezeket az erőforrásokat nem együttműködően (kooperatívan, szinergikusan, nyer-nyer módon, tortanagyobbítással), hanem önérdelkezően (versengve, individuálisan, zéró összegű játszmaként keretezve) hasznosítjuk. A gazdaságilag sikeres, versenyképes (fejlett) társadalmak nálunk kooperatívabbak. A modern társadalmak fejlettségére a bizalom alapuló együttműködési hajlamnak döntő befolyása van.

Utaltunk már rá: az önérdék növelésének nem egyedül lehetséges stratégiai alternatívája az együttműködés. A saját célfüggvény maximalizálására törekvő versengés logikus stratégiai választás akkor, ha egy konfliktushelyzetben az összhazson nem növelhető, így a felek adott hasznon kényszerülnek osztozkodni, azaz a feladvány adott nagyságú „torta” elosztása: ilyenkor a saját előny csak a másik rovására növelhető. A játékelmélet fogalma szerint a játszma zéró összegű, a saját nyereségnövekmény a másiknak azonos veszteségnövekményt eredményez (nyer-veszít játszma).

Lássuk be: a versengő (önérdelkező, a saját érdeket a másik elé rangsoroló) stratégia csak akkor célravezető, ha a konfliktusban érintett másik fél hajlandó önérdékét a miénk alá rendelni. Ha mindkét fél kitar a versengő stratégia mellett, akkor nincs mindkét felet kielégítő megoldás: lényegében dupla vagy semmit játszanak – az adott tortából mindketten „nem lakhatnak jól”.

Malhotra és Bazerman a *Negotiation Genius* című könyvükben mutatnak rá arra, hogy néha zéró összegűnek érzünk olyan problémahelyzeteket, amelyekben amúgy benne volna a tortanagyobbítás lehetősége. Így a probléma megoldása során elhibázzuk a szinergiafeladvány helyes megoldását: akkor is egyetlen témára koncentrálnak, ha egyébként lehetőség volna kölcsönös értékteremtésre és az azon való osztozásra. Ha a problémaészlelésünk során elvétjük az elvileg növelhető torta nagyobbitásának lehetőségét, mivel azt adottnak tekintjük, akkor a problémamegoldásnak elmaradó haszon (*opportunity cost*) értelemben vett vesztesége van: elszalasztunk valamit, amit megszerezhettünk volna – ennyivel is szegényebbek maradunk. Az erre irányuló megszo-kottságunkat nevezik „adott torta”-hajlamnak. Ugyanezt a zéró összegű „bekeretezést” az előnyök-hátrányok feletti tárgyalásos osztozkodás irodalmában *disztributív tárgyalási stra-*

Az „adott torta”-hajlam és a disztributív tárgyalási stratégia kizárólagos választása általános gondolkodási hiba.

tégiának nevezik. Ezek a hajlamok kultúrától független általános emberi gondolkodási korlátozottságok.

Mi, magyarok azonban kollektív kódokkal is megerősítve vagyunk hajlamosak erre a zéró összegű „bekeretezésre”. Izgalmas kérdés, hogy ez az egyéni észlelési elfogultságunk vajon mennyiben a fenti gondolkodásbeli meggyőződéseink miatt, illetve mennyiben „a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságára” visszavezethetően alakul így. Maga Hofstede így fogalmaz: „A kultúra gyakrabban konfliktusforrás, mint szinergia.”^a

Az individualizmus és a bizalomhiány

Az ITIM – Hofstede módszertánával – Magyarországot 69 ország rangsorában az ötödik legindividualistább kultúrának mérte. Trompenaars és Hampden-Turner eredményei^b alapján 40 ország összehasonlításában a magyar kultúra tizenkilencedikként inkább a rangsor individuális (azaz önérdekvezérelt), semmint a komunitárius (azaz az önérdeket a közös érdek mögé rangsoroló) tartományában található. (Emlépjáró is van: kollégánóm, Primecz Henrietta két vállalati mintán nyert eredményei inkább a komunitárius oldalra pozicionálják a kultúránkat.)

Önazonosságunk, önképünk is többnyire azt sugallja: ön-

érdekvezéreltek, individualisták vagyunk. De valóban azok vagyunk mi, magyarok? Erre a kérdésre nem érdemes elharmarkodott választ adni! Szocializációnkat jelentősen meghatározó közmondásainkban, szólásmondásainkban tetten érhető mind az önérdekvezérelt, mind a kollektív gondolkodás:

Kollektív: „Egységben az erő!” „Egy mindenkiért, mindenki egyért!” „Az összekötött rőzseköteget nehezebb eltörni, mint a szőlő rőzseszálat.” „Sok lúd disznót győz.”

Individuális: „Csak magadban bízhat (az a biztos, amit magad megcsinálsz!)” „Magad uram, ha szolgálád nincsen!”

Még olyan közmondásunk is van, amely az individuális, rámenősen önérdekvezérelt gondolkodás kockázataira hívja fel a figyelmünket: „Aki másnak vermet ás, maga esik bele.” „Egy fecske nem csinál nyarat.”

Finomabb mérési és összehasonlítási lehetőséget kínál a GLOBE^c kutatás két kollektívizmuscíműje: az intézményi kollektívizmus és a csoportkollektívizmus.

– Intézményi kollektívizmus annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.

– Csoportkollektívizmus annak a mértéke, hogy az egyének a szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.

HIRDETÉS



Harvard & Üzleti Reggeli

a **HYUNDAI** támogatásával!

Időpont:
2011. szeptember 20.

Helyszín:
Hyundai AutoPalace
1182 Budapest,
Sallai út 15.

Vége van az EU-nak? – Az Európai Unió és az euró helyzete

Előadó: Dr. Balázs Péter, a CEU professzora,
volt külügyminiszter és EU biztos

Program:
8:30-9:00 Regisztráció
9:00-11:00 Előadás, Kérdések-válaszok
11:00- Sorsolás, teszttvetési lehetőség

Moderátor: László József, HBR vezető tanácsadója

Kiemelt támogató:
 HYUNDAI

Információ:
telefon: (+36-1) 489-1140, fax: (+36-1) 489-1169
www.vg.hu/rendezveny, e-mail: konferencia@vg.hu

TESZTVEZETÉSI LEHETŐSÉG

Minden résztvevő
vendég számára

NYEREMÉNY

A konferencián
résztvevők
között 1 hónapos
Hyundai i40-es
autó használatot
sorsolunk ki

Világ Gazdaság

manager

Harvard
Business
Review

VG.HU

A kockázati dilemma kultúrafüggetlen, de a válasz nem.

Bontsuk ki egy kicsit alaposabban ezt a két meghatározást! A *csoporkollektívizmus* azt a kooperációra való hajlandóságot mutatja, ahol az együttműködési képességet tapasztalati alapú bizalom alapozza meg: az egyén azért bízik szűkebb közösségében (családjában, szervezetének tagjaiban, a lakóközösségében, mert kapcsolatuk folyamatos interakcióban kipróbált, tapasztalati alapon megerősített. Ennek magas értéke összetartó, lojális kultúrára utal, míg az alacsony érték a szűkebb közösségeiben neutrálisabb magatartásmintát követő társadalmat jellemzi. Az *intézményi kollektívizmus* által tükrözött kooperatív hajlandóság nem tapasztalaton, hanem inkább racionális belátáson alapul, s mint ilyen, az előzőhöz viszonyítva elvont: az együttműködés azon az absztrakt-logikai belátáson alapul, hogy ezáltal mindketten jobban járunk – akár van ennek tapasztalati alapja, akár nincs.

Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration című, 2001-es cikkében Child a következőképpen tesz különbséget a két bizalomalap között:

„A bizalomnak nagyjából két alapja van. Az első természeténél fogva *tradicionális*. Azonos társas közeg tagjaként olyan közös jellemzőkben osztozunk, amelyet közös tagságunk múltbeli tapasztalatai még meg is erősítenek. A tradicionális bizalom legerősebb alapja a családi kötelék, emellett helyi közösség tagjaiként, közös oktatási intézménybeli élményekben való osztozás, vagy hosszú idő – néha több generáció – közös kapcsolata vagy munkája, egyszóval közös története... A hagyományos bizalom alapja tulajdonképpen szinonim az azonos vonatkoztatási csoporthoz vagy kultúrához tartozással.

A bizalom másik alapját az *intézmények* kínálják. Jogilag kikényszeríthető szerződések, a kompetenciagaranciák, ismert minőségi tanúsítványok a legjobb példák erre... Hatékony jogrendszerrel támogatott szerződések, szigorú tesztek alapján kiállított, azután következetesen monitorozott tanúsítványok mérsekelhetik az olyan emberekkel kialakított új üzleti vagy munkaügyi kapcsolatok kockázatát, akikkel kapcsolatban korlátozott ismeretünk vagy tapasztalatunk van.

Ha múltbeli tapasztalatainkat kivetítjük vagy természetesen vesszük az intézmények kínálta védelmet, aggály nélkül fordulhatunk bizalommal a másik felé. A probléma az, hogy a globalizálódó üzleti világban mindkét említett feltétel

meglehetősen gyengén érvényesül. Különösen igaz ez az új, fejlődő piacokra való belépés során!”

Vegyük észre: az itt bemutatott kétféle alapon a bizalom megerősítésének kétféle módja lehetséges (Kramer és Tyler *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research* című könyvéből idézve):

1. Megbízom benne, mert bebizonyította, hogy méltó a bizalomra!

„Ebben a folyamatalapú módban a bizalom vagy személyesen megtapasztalt ismétlődő cserék sorozatából ered – mint például ajándékok cseréje –, vagy a hírnévre alapozott elvárásból. Ennek a folyamatnak a lelke a viszonzosság. Ha hosszabb távon kialakult egy egyensúly, az ismétlődő csereaktusok a kölcsönös kötelezettségek és méltányos elbánásra vonatkozó várakozások egy laza társas normarendszert eredményeznek. E folyamat révén a tranzakciók társas kontextusba ágyazottakká válnak, ahol a személyes és a gazdasági kapcsolatok egymást részben átfedik.”

2. Megbízom benne, mert racionálisan belátom, hogy bizalmi alapú együttműködéssel mindketten jobban járunk! A bizalmat mindaddig fenntartom, amíg magában az intézményben bízom (ez pedig absztrakt bizalom!), vagy amíg a másik meg nem szegi az intézményes játékszabályokat, maga bizonyítva be ezzel, hogy méltatlan az absztrakt bizalomra.

„Az intézményi alapú bizalmi mód esetében a bizalom formális társadalmi – egyénekhez vagy cégekhez kapcsolódó – struktúrákhoz kötött, mint például a tanúsítványok, vagy olyan közbülső mechanizmusok, mint a zálogszámla.”

Nincs kockázata annak, hogy személytelen intézményekre hagyatkozva bízom meg valakiben? Erre a kérdésre korrektil azt kell válaszolnunk, hogy ennek bizony van kockázata! A csak ismert körre szorítókozó tranzakcióknak ezzel szemben jó eséllyel elmaradó haszna van: kimaradok minden olyan együttműködési lehetőség várható hozamából, amelyhez ismeretlenekkel való tranzakciók révén juthatnék! Ami pedig még ennél is elgondolkodtatóbb: e bizalomforma esetében a másiknak kell bizonyítania, hogy méltó a bizalomra, így végső soron a szerepem passzív, várakozó – nem is rajtam múlik, hogy létrejön-e közöttünk gyümölcsöző tranzakció! (Ha pedig mindketten ugyanezzel a szimmetrikus várakozással építjük bizalmi kapcsolatunkat, akkor a két szemben lévő partról indított „hídelemek” nagyon nehezen érnek össze.)

Elmaradó haszon, vagy kockázat? Melyiket érdemes választani? A válasz korántsem olyan egyszerű, mint gondolnánk: a tranzakció várható hasznát és a hozzá vezető út költségeit és kockázatát együtt, egyszerre kell mérlegelnünk! Nem lehet, hogy éppen az intézményekbe vetett feltétlen bizalommal kockáztatjuk a nagyobbát? A haszon felől megközelítve azonban azt is érdemes végiggondolnunk, hogy *mit kockáztatok, ha nem kockáztatok?* Ezt – az elmaradó haszon (*opportunity cost*) gondolatát kölcsönözve – nevezhetjük akár

elmaradó kockázati hozamnak („*opportunity-risk*”-nek). Az előző kérdést átfogalmazhatjuk: érdekesebb-e a kisebb, de személyes tapasztalattal megalapozottan mégiscsak biztosabb tortaszeletet választanom, vagy az absztrakt bizalom kockázatát vállalva válasszam inkább a bizonytalanabb, ugyanakkor nagyobb várható értékű tortaszeletet?

Ez a dilemma megint csak nem kultúrafüggő – bárki bárhol keres üzleti-gazdasági előnyt, felteheti és megválaszolhatja magának ezt a kérdést. Erre a kérdésre azonban már nem szükségképpen ugyanazt a választ adják az eltérő kultúrák tagjai!

A GLOBE kutatás alapján igazolható: a magyar kultúrára az a jellemző, hogy a közvetlen interakciókon, tapasztalati alapú, kölcsönösen és ismétlődően megerősített cseréken alapuló közegben inkább vagyunk hajlamosak kooperálni, mint a szélesebb, absztraktabb közegben. Az 1. ábrán a GLOBE kutatás alapján azonosított 10 kulturális klaszternek

a csoportkollektívizmus világlátlagtól való pozitív, illetve negatív eltérése, a 2. ábrán ugyanezen klasztereknek az intézményi kollektívizmus világlátlagtól való eltérése látható. A 3. ábrán pedig a kétféle kollektívizmusváltozó eltéréseit mutatom be a saját világlátlagukhoz képest.

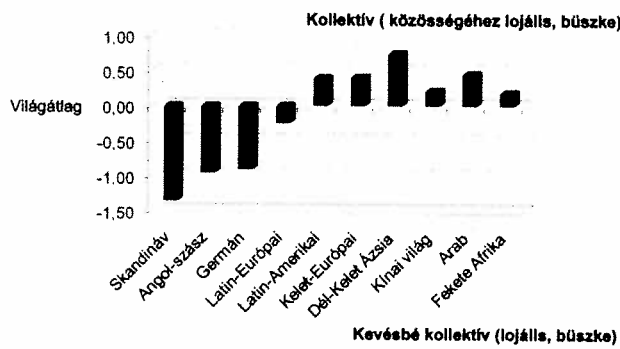
Figyelemre méltó, hogy vannak olyan kultúrkörök, amelyeknél

- mindkét kollektívizmusváltozó tekintetében a világlátlag fölötti értéket mértünk: a délkelet-ázsiai, a kínai világ, az arab és az Egenlítőtól délre található (fekete) afrikai kultúrák,

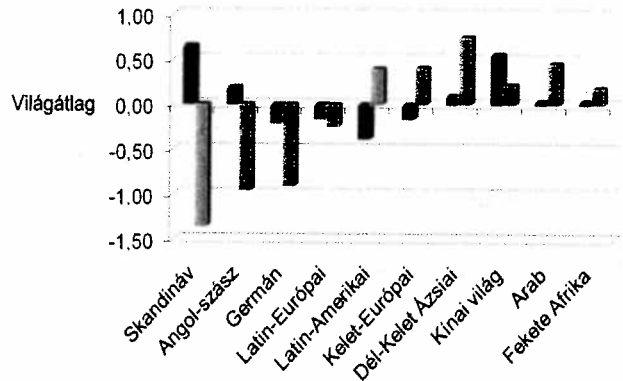
- mindkét kollektívizmusváltozó tekintetében a világlátlag alatti értéket mértünk: a germán és a latin-európai kultúrák,

- az intézményi kollektívizmus tekintetében világlátlag feletti, a csoportkollektívizmus tekintetében ugyanakkor világlátlag alatti értékeket mértünk: a skandináv és az angol-szász kultúrák,

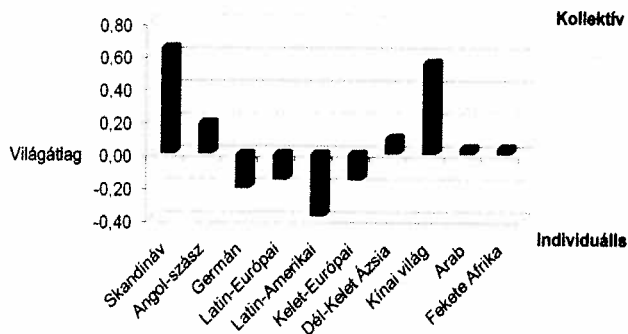
1. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világlátlagtól a csoportkollektívizmus-változó szerint



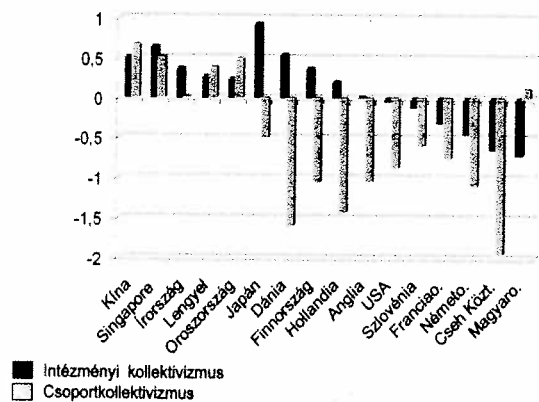
3. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világlátlagtól az intézményi, illetve csoportkollektívizmus változói szerint



2. ábra: A kulturális klaszterek eltérése a világlátlagtól az intézményi kollektívizmus változói szerint



4. ábra: 16 kiválasztott ország eltérése a világlátlagtól az intézményi, illetve csoportkollektívizmus változói szerint



Önérdekvezérelt világban létrejöhet-e kooperáció?

– az intézményi kollektívizmus tekintetében világátlag alatti, a csoportkollektívizmus tekintetében világátlag feletti értékeket mértünk: a latin-amerikai és a kelet-európai kultúrák.

A kelet-európai klaszteren belül a magyar kultúra egyértelműen ugyanezt a kulturális profilt mutatja: a mért csoportkollektívizmus-érték a világátlag feletti, az intézményi kollektívizmus értéke pedig a világátlag alatti. A 4. ábra néhány kiemelt ország profilját mutatja be, az intézményi kollektívizmus, illetve csoportkollektívizmus-változókat a világátlagoktól való eltérésük alapján.

A sajátos magyar képlet tehát a következő: közvetlen interaktív közegünkben kooperálunk (kalakázunk, több generáción átnyúlóan is segítjük egymást, „összetámasztjuk a hátunkat”), a szélesebb, absztrakt bizalomra épülő közegben viszont bizalmatlanok vagyunk, védekezünk, összezárunk. Ennek ugyanakkor megvan a következménye is: az intézményi kollektívizmus általában pozitív korrelációt mutat a társadalmi-gazdasági fejlettség, illetve a versenyképesség mutatószámaival, a csoportkollektívizmus viszont inkább negatívát.^d És vissza is jutottunk nyitó problémaállításomhoz: az erőforrások felhasználásának a módja (kulturája) inkább magyarázza a fejlettségi és versenyképességi hátrányunkat, mint az erőforrások hiánya.

Kooperációs kódunkat – történetileg – persze meg tudjuk magyarázni. Nagyhatalmak érdekütközési zónájában megélt évszázados történelmünk érthetővé és magyarázhatóvá teszi, hogy

– miért vagyunk bizalomhiányosak, a ritkán adódó lehetőségekhez miért közelítünk „zsigerileg” versengő módon (önérdekvezérelten),

– egyenlőtlen hatalmi helyzetben megélt évszázados történelmünk során – ahol a tét elsődlegesen a megmaradás, a túlélés volt – miért sajátítottuk el (remekül) az alkalmazkodási stratégiát.

Ezekkel a történelmi tényekkel alátámasztható érvekkel sok mindent meg tudunk magyarázni. Sokkal izgalmasabb kérdés azonban az, hogy meg tudjuk-e mindezt változtatni? Ez viszont már *menedzsmentkérdés* a javából!

Van esélye a változásnak?

A versengőtől a kooperatív stratégiáig vezető utat gondolkodásban és gyakorlati cselekvésben sokan és sokféleképpen végigjárták már: tévedés lenne azt gondolni, hogy az önérdekvezérelt gondolkodás történetileg csak magyar probléma!

A társadalmi csapdák elmélete világított rá arra, hogy ha társas-társadalmi dilemmákat szűken önérdekvezérelt (versengő) stratégiák mentén próbálunk megoldani, az gyakorta „visszaüt”: ezek választása akár mindkét fél számára vesztes megoldáshoz vezet:

– közismert a Merrill Flood és Melvin Dresher (RAND Corporation) által 1950-ben kitalált, majd Albert W. Tucker által formalizáltan híressé vált játékelméleti példa, a *fogolydilemma*,

– és Hardinnak a közlegelők tragédiájáról szóló példázata (a közösen használt legelőt mindenki túlhasználta – feltételezve, hogy a másik is ezt fogja tenni, s ezzel őt veszteség éri –, mignem tönkretették, és mindenki vesztes lett), amely lényegében a fogolydilemma több szereplőre való kiterjesztése.

A társadalmi csapdaelméletekből leszűrhető következtetések kijózanítóak! Jóllehet a felek racionálisan döntenek, mi több, egymásról is feltételezik a racionális döntést („ami nekem racionális, az neki is az”), és ezt be is építik a (játékelméleti) stratégiájukba – azaz fennáll a gondolkodási és cselekvési szimmetria, mégis

– az önérdekkövető stratégia mindenki számára nyeres helyett veszteshez vezet,

– miközben az érintettek minden egyes döntése önmagában racionális, az egész folyamat azonban összességében irracionális, ezért döntéseiket hibás automatizmus mentén hozzák, és végső soron

– a folyamat kicsúszik az érintettek ellenőrzése alól.

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy hiába az elméletből leszűrhető logikai következtetés, a gyakorlatban évtizedekkel később is megtapasztalhattunk efféle *veszít-veszít* mintázatokat. Legyen elég itt csak a szuperhatalmak közötti fegyverkezési versenyre, a környezetszennyezésre, a légkör kollektív szén-monoxid-túlterhelésére és ennek a globális felmelegedésre gyakorolt hatására utalni – mind-mind megannyi sokszereplős fogolydilemma, „közlegelőhelyzet”. Hiába a Római Klub jelentése, hiába a kiotói egyezmény – úgy tűnik, a probléma felismerése önmagában kevés. Úgy tűnik, a társadalmi csapdákban való kikeveredés sokkal inkább magatartási, vagy másként fogalmazva menedzsmentprobléma, semmint logikai-stratégiai feladvány. Úgy tűnik, nem elég annak racionális belátása, hogy a kooperatív stratégiák választásával növelhető saját nyereségünk, ebből még nem következik az, hogy azt meg is tudjuk valósítani. Megcselekedni azt, amit racionális ésszel már beláttunk – ez a keményebb dió!

Hogyan találhatunk rá a kiútra? *Önérdékvézelt* világban létrejöhet-e *kooperáció*? Hogyan vehetjük rá erre önmagunkat és partnereinket? Hogyan oldhatjuk meg a magatartási kihívást?

Erre a dilemmára létezik egy filozofikus válasz: az úgynevezett aranszabály! A gondolatot megtaláljuk Konfuciusnál, Platónnál, Arisztotelésznél és Senecánál is, legismertebb megszövegezése azonban a Bibliában olvasható: „*Amit akartok, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is azt tegyétek velük.*” (Máté 7,12)

Miért izgalmas a problémánk szempontjából ez a gondolat? Mert miközben itt is fennáll a gondolkodás és cselekvés szimmetriája – ugyanazt feltételezem a másiktól, amit magam is cselekszem –, ám a kiindulópont *nem önérdékű*.

Gondoljuk végig a környezetszennyezésnek mint klasszikus *közlegetős* problémának a megoldását e stratégia mentén! A közlekedés, a termelés, az energiaszektor közismerten szennyezi a környezetet, amelynek eredményeként a határokat nem ismerő közös levegőréteg szennyezettsége egyre közelebb kerül ahhoz, hogy élehetetlen közegként létezzünk benne. A probléma régóta ismert, a megoldást nem találjuk, mert az érintettek *önérdékvézelt* stratégiák mentén keresik a megoldást. Az országok CO₂-kvótákat adnak-vesznek (amely nem befolyásolja a levegőbe bocsátott szennyezés mennyiségét, csak annak földrajzi helyét), a vállalatok pedig inkább fizetnek környezetszennyezési bírságot, mint hogy a megelőzésre költenének (beruháznak) – mert így olcsóbb! Sokan még üzletet is csinálnak a környezetvédelem körüli ügyeskedésekből. A „láthatatlan láb” azonban visszarúg: a megspórolt pénz többszörösét költjük el állami környezetvédelmi programokra, a légkör felmelegedése következményeinek ellensúlyozására, amelyet persze az állam – amely nem jövedelemtulajdonos – adóban beszed a vállalatoktól. Mennyivel előbbre járnánk, ha az aranszabály szellemét kö-

vetve a rövid távú előnyök megragadása helyett arra költenénk, hogy el se kövessük a környezetszennyezést.

Első látásra paradox: a nem *önérdékvézelt* (kooperatív) stratégia választásával *minden érintett fél jobban járna*, míg az *önérdékvézelt* kiindulópont mindannyiuk számára veszteséghez vezet. Vegyük észre azt is: az aranszabály követése proaktív cselekvő pozícióba helyezi a stratégia követőjét, míg az *önérdékvézelt* reaktív cselekvést eredményez: azért versenek, mert *azt feltételezem*, hogy a másik versengeni fog!

Az aranszabály követésének feltétele egyértelműen a másikba vetett bizalom – ennek hiányában bukna el a társadalmi csapda (fogolydilemma, közlegetős) szereplői. (Más kérdés, hogy ha a bizalom feltétlen, azaz nem érekkötött, akkor e stratégia választása belső meggyőződésésként történik, tekintet nélkül a következményekre: „ha megdobnak kővel, dobd vissza kenyérrel”, „ha arcul ütnek, tartsd oda a másik arcod is”).

Adaptálható ez a stratégia hétköznapi konfliktusok – akár üzleti konfliktusok – megoldására is? Sokak véleménye az, hogy ez nem életszerű feltételezés, afféle „naiv, filantróp” megközelítés. Tegyük fel hát azt a kérdést, hogy a felek érekkötötten (racionálisan) is rátalálhatnak-e a kooperatív stratégiára? Robert Axelrod versenye egy izgalmas kísérlet ennek megválaszolására – és ezen a ponton vissza is térünk a játékelmélethez.

Robert Axelrod 1979-ben versenyre hívott több olyan társadalomtudóst, akik korábban már jelentettek meg publikációkat a fogolydilemmáról: küldjenek egy előre nem ismert számú fordulóból álló, sokmenetes fogolydilemma-helyzet megoldására olyan stratégiát (algoritmust), amelyet a legjobbnak, legsikeresebbnek tekintenek.

A beérkezett számítógépes programokat (algoritmusokat) körmérkőzéses alapon versenyeztette:

– mindegyik program kétszáz menetes fogolydilemma-sorozatot játszott valamennyi másikkal,

HIRDETÉS



KPMG BME
Academy

**Egy padban
a szakértőkkel**

2011. október 20-22.
Etikai bátorság a menedzsmentben

2011. október 26-2012. január 25.
Executive Coach és Mentor Akadémia

2011. október 28-december 9.
Felső Vezetői Akadémia

További információ:
academy@kpmg.hu
kpmg-bme-akademia.hu

A megnövelt tortát is el kell osztani.

– a körmérkőzés győztese az a program, amelyik összességében a legkedvezőbb összeredményt éri el.

Axelrod versenyére tizennégy program érkezett, ezt kiegészítették egy tizenötödikkel, amely fordulóról fordulóra teljesen véletlenszerűen (random) kooperált vagy versengett.

A győztes program az ismert amerikai szociálpszichológus, Anatol Rapoport pályaműve lett, amelyet Tit for Tat-nek nevezett (ezt direkt fordításban „Szemet szemért”-nek, a program szellemét jobban tükrözőően „Kölcsönkenyér visszajár”-nak magyaríthatjuk). Ez volt az összes közül a legegyszerűbb. Mindössze ennyiből állt: (1) az első lépésben kooperál, (2) ezután azt lépi, amit partnere az előző menetben lépett.

Melyek a Tit for Tat sikerének titkai (személyiségjellemzői)?

– Barátságos: sohasem kezdeményez versengést. (Axelrod arra is rámutat: „A rangsorban az első nyolc program mindegyike barátságos volt. A rangsor végén állók egyike sem!”) Vegyük észre: a stratégia kiindulópontként elfogadja, magáévá teszi az arany szabályt!

– Nem irigy: nem a másikkal viszonyítva vizsgálja saját nyereségét, hanem önmagában.

– Reakcióképes: válasza függ az ellenfél stratégiájától.

– Provokálható: ha az ellenfél versengőre vált, azt viszonozza.

– Megbocsátó: ha ellenfele visszatér a kooperációra, ő is (nem haragtartó).

– Kiismerhető: egyszerű, az ellenfél számára könnyen átlátható.

Rapoport „kölcsönkenyér visszajár”-stratégiájának minden más programmal szembeni felsőbbrendűségét matematikailag nem sikerült bizonyítani. Ám a tíz év múlva Axelrod által újra meghirdetett versenyre, amelyre egy évtized minden tapasztalatát figyelembe véve lehetett újra programokat nevezni, Rapoport újra a „Kölcsönkenyér visszajár”-t nevezte be, és újra nyert! Májig nem ismert olyan algoritmus, amely menedzsmentszempontról jobb választ kínál a dilemmára, hogy az önérdelvezérelt világban hogyan vegyünk rá másokat a kooperációra.

Magyar sajátosságok

A fentebb leírt magyaros kulturális kóddal mekkora az esélyünk egy ilyen stratégia mentén való problémamegoldásra? Magam nem vagyok ebben túlságosan derűlátó. Miközben a fejlett világ menedzsmentkihívása ma már az, hogy egymásra utalt helyzetekben hogyan tudnának a nyer-veszít gondol-

kodásmódról (zéró összegű játszma) a nyer-nyer szemléletmódra áttérni, mi itt Magyarországon olykor még a veszít-gondolkodási sémából sem tudunk kitörni („Döggöljön meg a szomszéd tehene is”). Mi lehet ennek az oka?

A teljesség igénye nélkül megkísérellek néhány okot azonosítani.

A konfliktus negatív értelmezése. Az első szóba jöhető magyarázat a konfliktushoz fűződő enyhén pejoratív konnotációnk. Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több egymásra utalt fél eltérő célokat követve, eltérő érdekek (értékek) mentén keres megoldást. Az egymásra utaltság oka: kölcsönösen kontrollálunk olyasmit, ami a másik félnek fontos és hasznos, s ezt egymástól szeretnénk megkapni. A konfliktusban az egymásra utalt felek mellérendelt helyzetben vannak, erőviszonyuk többé-kevésbé kiegyensúlyozott (azaz nem kényszeríthetik egymást hatalmi eszközökkel), azaz a kölcsönös függőségben is van választásuk: mondhatnak nemet, választhatnak másat.

A tipikus magyar értelmezésben a konfliktus rossz, negatív, pejoratív dolog: ha függő helyzet alakul ki, nehezen szabadulunk attól a gondolattól, hogy az egyenlőtlen hatalmi viszonyokra vezethető vissza. Pedig (a fenti, hatalommentes értelemben) a legártalmatlanabb helyzetek is konfliktusnak minősülnek, mi több, sok nehéz helyzetből nem is lehet máshogy kikeveredni, csak konfliktusok felvállalásával (Ilyllyés Gyula szavaival: „Növeli, ki elfödi a bajt”). A konfliktus tehát akár számunkra pozitív kimenetet is eredményezhet, ám minthogy mi „alapból” ódzkodunk tőle, ezen pozitív kimeneteknek még a lehetőségétől is távol tartjuk magunkat.

A szimpátia szükségességének feltételezése. A konfliktushoz kötődő másik közkeletű sztereotípiánk az, hogy a konfliktus kialakulása és/vagy megoldása szimpátia (szeretet, attitűd) kérdése. Ismét csak: nem (feltétlenül)! Hiszen lehet konfliktusom azzal, akit szeretek (lásd: családi, szerelmi konfliktusok), és ellenkezőleg: együttműködhetem valakivel, aki a vetélytársam, versenytársam (mint például a stratégiai szövetségek tagjai).

Egy további sztereotíp félreértésünk, hogy egy konfliktus akkor oldódik meg, ha egybeolvasztjuk (integráljuk) az eltérő érdekeket, célokat. Újójlag: nem (feltétlenül)! Hiszen sikeres, kölcsönösen előnyös együttműködés alakulhat ki akkor is, ha az érintett felek kitartanak eltérő céljaik mellett.

Az „adott torta”-hajlam. A makacs „adott torta”-hajlamunk mögött az is meghúzódhat, hogy nehezen látjuk be, érjük meg, miként lehet az adott tortából nagyobbat csinálni. Fontos lenne megértenünk és belátnunk ennek a módját,

alapttechnikáját, nevezetesen, ha az egyik fél tud valamit tenni a másik fél érdekében, ami relatíve kevés költséggel jár, ám a másiknak komoly hasznot hoz, és viszont: a másik fél is tud valamit tenni az előző fél érdekében, ami neki relatíve kevés költséget okoz, de annak komoly hasznot hoz – akkor máris előállt a nagyobb torta. Ehhez természetesen az szükséges, hogy mindkét fél kölcsönösen és aktívan dolgozik mindkét cél elérésén, azaz a másik céljának az elérésén is. És itt fontos megérteni azt is, hogy ehhez nem kell sem „megszeretnem” a másikat, sem annak célját. Elég belátnom, hogy a kooperáció révén jobban járok (és persze a másik fél is jobban jár).

A bizalmatlanság. A bizalmatlan, „zsigerből” versengő gondolkodásmód mellett ezt azért is meg kell érteni, mert a megnövelt torta elosztásában van egy rejtett, másodlagos versengő elem – a nagyobb tortát is el kell osztani. Ebből adódik egy világos „benchmark”: a kooperációt akkor érdemes választani, ha a megnövelt tortából való részesedésünk nagyobb, mint amennyit versengéssel elérhetnénk. Ez azonban csak az osztozkodás után derül ki! De azt már a kooperáció mint stratégia választása előtt kell anticipálnunk, hogy a kölcsönösségen alapuló tortanövelés eredményeként előálló torta elosztása méltányos lesz, azaz jobban járunk vele! Ehhez megelégedett (absztrakt) bizalom kell, ebben pedig a kultúránk nem támogat bennünket.

A konfliktuskezelési stratégiák hatásai a szinergiára

Érdemes itt felidézni a „kölsönkenyér visszajár”-stratégia irigységet mellőző jellemvonását! Izgalmas dilemma tudniillik, hogy mit tekintünk viszonyítási alapnak: az együttműködés révén elérhető többletnyereségünket a saját versengő stratégiával elérhető nyereségünkhöz viszonyítjuk, vagy a másik (többlet)nyereségéhez! Utóbbi esetben ugyanis színre léphet az irigység: azért nem kooperálunk, mert azáltal a másik „jobban jár jól”, mint amennyivel mi jobban jártunk! (És akkor inkább „ne legyen neki jobb, még ha ezáltal nekünk is rosszabb”.)

Ennél már jobb a versengést és együttműködést kombináló („ko-opetitív”) logika, mely szerint versengi, ha az éri meg jobban, és kooperálj, ha az éri meg jobban. Ennek is van azonban kockázata: a kooperáció bizalom nélkül nem működik, a bizalom felépítése nehéz, elveszteni könnyű, újra „visszaépíteni” hatványozottan nehéz. Tehát, ha nagyobb nyereség reményében versengőre váltok, „kiugrok” a kooperatív játékból, majd később megint vissza akarok váltani együttműködésbe, akkor a bizalom visszaszerzésének „tranzakciós költsége” igen magas lesz!

Branderburger és Nalebuff *co-opetition* felfogása még ezen az értelmezésen is túllép: az üzleti gondolkodást forradalmasító elméletük az *értékteremtés – érték megtartás* körül forog. Gondolatmenetük kiindulópontja azonos az arany szabállyal: kooperálj, azaz teremts annyi értéket, amennyit csak

tudsz! Minden téren érdemes értéket teremteni, ahol lehet („növeld a tortát”) – emberek között, szervezeti egységek között, szervezetek között. Majd az így megteremtett értékből való osztozkodás során törekedj minél nagyobb érték megtartására (ám ügyelve arra, hogy a másik se járjon rosszul).

A ko-opetitív logikáját sokan fejlesztették tovább, a teljeség igénye nélkül utalunk néhány kiemelkedő munkára:

- a tárgyalásos konfliktusmegoldásként kifejlesztett nyer-nyer megoldásra törekvő *integratív tárgyalási stratégia* (Fisher és Ury, továbbá Malhotra és Bazerman munkái),

- a napjaink globális keretek között gondolkodó, jól informált, hálózatos, aktív *fogyasztójával* együttműködő vállalkozás elméletét megalkotó Prahalad és Ramswamy (*co-creation* elmélet),

- a társadalmi és gazdasági kapcsolatokban (*stakeholderek*) gazdasági fejlődési lehetőséget kereső Porter és Kramer *shared value creation* (osztott vagy közös értékteremtés) elmélete.

Utóbbiakban közös az a felismerés, hogy a vállalatok (közösségek) közötti térben is teremthető érték – és a közösségek (vállalatok) közötti térben dől el azok megtartása is. Azaz saját nyereségünk növelése érdekében mind a szinergiákat, mind azok nyer-nyer elvű elosztását a külső környezetben is kereshetjük és menedzselhetjük. A határok nélküli (borderless) szervezetek elmélete korántsem véletlen, hisz az értékteremtés és az érték megtartás is egyre inkább a vállalaton kívüli térbe tolódik. Ez a felismerés váltja fel a történetileg korábbi két felfogást, mely szerint:

1. Az értékteremtés és érték megtartás vállalaton (közösségen) belüli kérdés (lényegében vállalati belügy) – ez a klasszikus menedzsmentértelmezés.

2. Az értékteremtés vállalaton (közösségen) belüli kérdés – az érték megtartás már a vállalatok (közösségek) közötti térben dől el (belső értékteremtések, és azok újraelosztása külső versengéssel).

Ezek a felfogások szorosan összefüggnek azzal, hogy hol keressük a szinergiákat! Hadd világítsam meg ezt egy példával, a méretgazdaságosságról való gondolkodásunk fejlődésével. A méretgazdaságos termelés költségelnyre gyakorolt hatása (az egy termékegységre eső fajlagos fix költség csökkenése a mennyiség növekedésével) mikroökonómiai közhely. Az alacsonyabb egységköltséget eredményező nagy mennyiség gyártását megalapozó kapacitás növelésének azonban már többféle módját ismerjük, amelyek egyben az értékteremtés és érték megtartás különböző fokozataihoz köthető módozatok:

- az üzemméret organikus növelése következtében az értékteremtés belső megoldással történik, saját forrásokból növeli a saját kapacitásait,

- a felvásárlással (M & A) való növekedés – bár külső kapacitásokat von be saját pénzforrások mozgósításával – mégis és továbbra is a vállalatba integrálva aknázza ki a méretgazdaságosságból adódó előnyöket,

- ugyancsak belső értékteremtést eredményeznek a konszernirányítás témaköréhez tartozó megoldások, amelyek a

Csak rajtunk múlik, melyik játékba szállunk be!

szinergikus előnyök kihasználása érdekében a konszernközpontra koncentrálnak egyébként a divíziókba is telepíthető tevékenységeket (központosított cash-flow menedzsment, shared service centerek),

– amikor a „magam állítsam elő, vagy megvegyem?” (*make or buy*) dilemma a tranzakciós költségek átsúlyozódása következtében átbillen a „megvenni” opcióra, az értékteremtés már a vállalatnál kívülről kerül: a méretgazdaságossági küszöböt el nem érő tevékenységeket célszerű a piacon olcsóbban megvenni, mint magunk elvégezni (*outsourcing*) – ez a külső szerződéses kapcsolat eredményezi a költségelőnyt,

– ennek a külső értékteremtési mintázatnak a magasabb szintre emelése az, amikor a kiszervezett tevékenységeket erős szelekcióval, minőségi követelményeknek való megfeleltetéssel hosszabb távú, stabil kapcsolatot eredményező beszállítói hálózatba szervezem,

– további szinergikus előnyövelés lehetősége rejlik a szervezeti alapképesség (*core competence*) logikájában: már nemcsak azokat a tevékenységeket szervezem ki, amelyeket a külső piacon olcsóbban megkapok, hanem – az ökonómia-ból ugyancsak ismert komparatív előnyök logikáját követve – olyanokat is, amelyeket magam olcsóbban állítanék elő, de jobban járok azzal, hogy erőforrásaimat a magasabb határhasznú termékekre, tevékenységekre koncentrálok,

– amikor pedig eljutunk oda, hogy piaci versenytársak stratégiai szövetségre lépnek, és közös vállalatokat hoznak létre, hogy egymással egyébként versengő termékeik bizonyos fődarabjait standardizálják, és a méretgazdaságosság révén elérhető költségelőny érdekében közös kapacitással termelik, akkor az értékteremtés és érték megtartás forrása már a szervezeten kívüli térben van, a szervezeti hálózatban.

Hasonló módon levezethetnénk az értékteremtés és érték megtartás vállalkozási térbe tolódását olyan más szinergikus előnyök keresése példáján, mint a piacnövelés vagy az innováció – ez azonban szétfeszítené ennek a cikknek a kereteit.

A szinergikus előnyök vállalkozási térben való keresése nem csak menedzsmentkérdés – megvannak a maga ökonómiai alapjai is. A külső szinergiák keresését fentebb a tranzakciós költségelmélet által felvetett „magam állítsam elő, vagy megvegyem?” kérdésre adott eltérő válasza vezettük vissza. Tapscott és Williams felismerése az, hogy az üzleti webhasználat elterjedésével és általánossá válásával az együttműködésen alapuló gazdaság globálissá bővül, s az innovációhoz és az értékteremtéshez szükséges kapacitások

összehangolása terén a Coase törvénye által leírt három alapvető tranzakciós költség – a keresés, a szerződéskötés és a koordinációs költségek – mindegyike drámaian csökken, közülük is leginkább a keresési költség. Ennek következményeként a belső értékteremtés helyett az értékteremtés egyre inkább a szervezeti térben is történik. Coase eredetileg megfogalmazott törvénye („egy cég addig bővíti tevékenységi körét, amíg egy újabb tranzakció cégen belüli megszervezésének költsége egyenlővé nem válik ugyanazon tranzakció szabad piacra történő kivitelének költségével”) mára megfordult. Az internetnek köszönhetően a tranzakciós költségek olyan mértékben csökkentek, hogy érdemesebb Coase törvényét visszafelé értelmezni: napjainkban a cégek addig csökkentik tevékenységeik körét, amíg egy tranzakció cégen belüli megvalósításának költsége többé nem haladja meg a cégen kívüli megvalósítás költségét. Az értéklánc egyre hosszabb szakaszait szervezik ki (*outsourcing*) – ez már a hálózatok világa! Ennek a felismerésnek a teljes hálózatelmélettel fejlesztésében Hőkanssonnak vannak elvülhetetlen érdemei.

Az értékek teremtése és elosztása tehát ma már a közösség/szervezetek/országok közötti térben (hálózatokban) történik akkor is, ha mi erről nem veszünk tudomást!

Ha kimaradunk – lemaradunk. Csak rajtunk múlik, melyik játékba szállunk be! ♣

© 2011, Harvard Business Review, magyar kiadás. Minden jog fenntartva.

Szerkesztői megjegyzések

- ^a Geert H. Hofstede – Gert Jan Hofstede (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY, McGraw-Hill.
- ^b Charles Hampden-Turner – Fons Trompenaars (1997): *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London, Nicholas Brealey.
- ^c A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project (a vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata) a világ 61 országára kiterjedő nemzetközi összehasonlító kultúrávizsgálat. A hazai GLOBE kutatás a szerző nevéhez fűződik.
- ^d Bakacsi Gyula (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 2006. december, különszám. 35–46.