



HÁTTÉR

HÁTTÉR

Bite Barbara: Mert együttműködni több mint érdemes

Számtalanszor kérdezik tőlem: Hogyan csináljátok? Hogy megy a szekér? Mi az együttműködés titka?

Mit tanulhat közösségünk működéséből egy fiatal, kezdő vezető? – kérdezem én.

Karrierváltó, sokak által másodgenerációs coachoknak, trénereknek is szoktak bennünket nevezni. Korábbi munkahelyi tapasztalatainkat, szakértői területeinket is belevisszük abba a közösségi létbe, ahogy most tevékenykedünk.

Coachként vállalkozóvá, szabadúszóvá válni nagyon sok tekintetben nem különbözik más vállalkozási formáktól, helyzetektől. A jelenlegi piaci helyzet, a tömegével képződő coachok akár ijesztő túlkínálati állapotot is mutathatnak, ahol emberi automatizmusunk a versengésre sarkall minket, hogy boldoguljunk akár egyénileg, akár csapatban.

Számomra – aki gyerek kora óta az élsportban létezett, majd 7 évig a versenyszférában nagy létszámú csapatokat vezetett – a versengő, minden áron győzni akaró szemlélet kézen fekvő lehetett volna, komfortos, már ismert, kitaposott útnak kínálkozott. Mégis a win-win helyzetek megteremtésére való törekvés került a zászlónkra kitűzve!

Szakmai közösségünk közel 3 éve működik a képzési és fejlesztési piacon és ezen időszak alatt folyamatosan együttműködünk a piac különböző nagyságú szereplőivel, legyen szó más coachok gyűjtőtégelyéről, vagy egy szervezetfejlesztő nagy cégről. Zsigeri döntés volt, hiszen mi magunk a szakmai közösségen belül így működünk, miért ne viselkedhetnénk hasonlóan kifelé is?

Sokat foglalkoztatott ösztönös döntésünk miérettje. Korábbi vezetői tapasztalataim és jelenlegi vezetői szerepem is indokoltá tették, hogy az elhatározásunk mögött racionális, felelősséggel vállalható magyarázatot is találjak.

2011 szeptemberében a kezembe akadt a Harvard Business Review aktuális száma: A megújulás és a bizalom építésének lehetősége: Együttműködés.^[1]

Most újraolvasva megleltem benne a saját titkomat.

Individualista világunkban a bizalom hiánya



átszövi hétköznapjainkat, jelen van a közértben, a munkahelyen, mondhatni az utolsó utáni sarokban is. Jellemzően versengünk, védekezünk, támadunk, rövidtávon gondolkodunk. Ha hallottunk is, olvastunk is, tanultunk is nyertes-nyertes szituációkról, esetleg tapasztaltunk win-win helyzeteket, kevésbé törekszünk ezen helyzetek tudatos megteremtésére.

A Harvard Business Review-ban Bakacsi Gyula írása adja meg azokat a tudományos alapokat és válaszokat, amelyekkel a hajdani ösztönös választást, az együttműködés útján való lépéseket igazolhattuk. A kooperálás melletti vezetői, vállalkozói vagy magánéletbeli döntésünk lehet tudatos. Mint egy csapat vezetője dönthetünk az együttműködő stratégia mellett, amely stratégia a hosszú távú siker záloga. Két eltérő logikájú, mégis egymást feltételező pilléren nyugszik az együttműködés stratégiája: szinergia és bizalom. Bakacsi Gyula így fogalmaz:

§ „A szinergia logikai játéka: eltérő érdekű, de egymásra utalt felek vajon képesek-e megtalálni erőforrásaiknak azt a kombinációját, amely maximális összhangot eredményez?”

§ „A bizalom a magatartási dimenzióban gyökerező pillér: az együttműködő felek mennyire bíznak abban, hogy a megteremtett össz-haszon elosztása során jól (jobban) járnak?”

Azt állítom, hogy jellemzően bizalomhiányos, önérdekvezérelt, individualisták vagyunk mi magyarok. Ezt önazonosságunk, önképünk is többnyire sugallja Bakacsi szerint. Pedig, ha

megnézzük közmondásainkat, szólásmondásainkat, mind az önérdekvezérelt (pl. Magad uram, ha szolgád nincsen!), mind a kollektív (pl. „Sok lúd disznót győz.”) gondolkodásra jócskán találunk példát.

Melyek is a bizalom alapjai?

Trust – The Fundamental Bond in Global Collaboration című, 2001-es cikkében^[2] Child a következőképpen tesz különbséget:

„A bizalomnak nagyjából két alapja van. Az első természeténél fogva tradicionális. Azonos társas közeg tagjaként olyan közös jellemzőkben osztozunk, amelyet közös tagságunk múltbéli tapasztalatai még meg is erősítenek. ... A hagyományos bizalom alapja tulajdonképpen szinonim az azonos vonatkozási csoportokhoz vagy kultúrához tartozással.

A bizalom másik alapját az intézmények kínálják. Jogilag kikényszeríthető szerződések, a kompetenciagaranciák, ismert minőségi tanúsítványok a legjobb példák erre.

Ha múltbéli tapasztalatainkat kivetítjük, vagy természetesnek 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!”

Mindezek tükrében milyen módon teremthetünk bizalmat?

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



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

Bármelyik módot választom vezetőként, emberként, ha választok egyáltalán, benne van előfeltételként a megelőlegezés, ami mondhatjuk, hogy kockázatos. Mégis felmerül a kérdés, mit kockáztatok akkor, ha nem kockáztatok? Mennyire „kifizetődő” számomra az az út, hogy ha az elmaradt haszonra voksolok, és mennyire, ha megelőlegezem a bizalmat valamilyen oknál fogva?

Feltételezzük azt, hogy mindenki bízott, bízik valakiben, valamiben. Érdekes végiggondolnunk, hogy hogyan építettünk korábban bizalmat, hogyan működtünk együtt eddig. Meggondolásra vár az is, velünk hogyan lehet

jól, tisztán, hosszú távon együttműködni, mi a saját „használati utasításunk? Ez a használati utasítás mennyire azonosul azzal a közeggel, csapattal, szegmensekkel, területtel, amit vezetünk? Képes-e a környezetem is azonosulni az együttműködő stratégiának ezen pillérével?

Saját paradigmámban, melyben a vezetés alapja a bizalom, és csak utána térek át az együttműködő stratégia másik pillérének végiggondolására, a szinergiára.

Az együttműködő stratégia választása tudatos vezetői döntés. A megelőlegezett bizalom kezdő lépésével olyan megnövelt tortán osztozkodhatunk a piac más, együttműködő szereplőivel, függetlenül a piaci szegmens milyenségétől, ahol a tortanagyobbítás eredményeként a felosztásban ránk eső rész nagyobb, mint az eredeti tortából kapható szelet. A választott stratégia velejárója továbbá a kölcsönös értékteremtés is.

Jegyzetek:

[1] Bakacsi Gyula: *Együttműködni nem kell, hanem érdemes!* In: *Harvard Business Review*, Magyar kiadás, 2011.

[2] Child, J.: *Trust - the fundamental bond in global collaboration*. Organizational Dynamics, 2001.