

Porkoláb Imre

A STRATÉGIA MŰVÉSZETE

Porkoláb Imre

A STRATÉGIA MŰVÉSZETE

Szervezeti innováció kiszámíthatatlan üzleti környezetben
– Szun-ce gondolatai alapján

hvg  könyvek

Porkoláb Imre:

A stratégia művészete – Szervezeti innováció kiszámíthatatlan üzleti környezetben – Szun-ce gondolatai alapján

© Porkoláb Imre, 2019

Szerkesztette: Gáspár Katalin

Illusztráció: Kedves László

Borító: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek, Budapest, 2019

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-740-8

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes

Tartalom

Előszó	7
1. fejezet A stratégiai környezet fejlődése <i>A világ rohamtempóban változik, és egyre kiszámíthatatlanabbá válik</i>	15
2. fejezet Napjaink stratégiai környezete <i>Az aszimmetrikus küzdelemhez integrált stratégia szükséges</i>	37
3. fejezet Helyzettudatosság <i>Tegyük bárki számára lehetővé, hogy megbirkózzék az ismeretlennel</i>	69
4. fejezet Sebesség és tempó <i>Kerüljön egyensúlyba az önállóság, a sebesség és a műveleti tempó</i>	99

5. fejezet Stratégiai hálózatok	131
<i>Csak a folyamatos fejlődés biztosítja a versenyképességet</i>	
6. fejezet Integrált portfólióstratégia	153
<i>Felkészülhetünk a válságra, és bátran nézhetünk szembe a kihívásokkal</i>	
7. fejezet A jövő vezetői	173
<i>A változás elvezet odáig, hogy átalakul a szervezeti kultúra is</i>	
Utószó	195
A szerzőről	199
Jegyzetek	201
Név- és tárgymutató	235

Előszó

Huszonéves koromban életem egyik legkomolyabb személyes változásán mentem keresztül. Egyedülálló és kivételes lehetőséget kaptam, hogy a világ legjobbnak tartott tisztképző intézményében, a Sandhursti Királyi Katonai Akadémián tanuljam a vezetés fortélyait.¹ A rendkívül kemény kiképzés közben oktatóink gondot fordítottak a fiatal elmék pallérozására is, így egyik este 11 órakor egy nagy karosszékből ücsörögtem a könyvtár félhomályában, és minden erőmmel a kezemben tartott könyv mondanivalójának megértésére koncentráltam. Annyira kimerült voltam azonban, hogy olvasás közben elaludtam. Hajnalban tértem magamhoz, pedig hamarosan referálnom kellett a könyv tartalmáról. Enyhén összeszorult torokkal léptem be aznap reggel a tanterembe: kezemben félénken szorongattam egy kínai hadvezér kissé gyűrött és szemmel láthatóan számtalan kadét által forgatott kötetét a hadviselés művészetéről.

A könyv az ókori Kína területén hadakozó fejedelemségek korában, 2500 évvel ezelőtt íródott, amikor a Csou-uralkodóház minden hatalmát elvesztette, és a kínai területek felett hét nagyobb állam osztozott. Az állandóan változó és kiszámíthatatlan idő-

szakot az államok közötti folytonos háborúk, illetve az államokon belüli centralizációs és reformkísérletek jellemezték. Az évszázados harcok folyamán a Kr. e. 3. századra végül három állam emelkedett ki: a déli Csu, az északkeleti Csi és az északnyugati Csin. A végső harc végül ez utóbbi győzelmével zárult.²

A könyv szerzője, Szun-ce a Csi állam egyik kiemelkedő képességű hadvezére volt, akinek életéről meglehetősen kevés információval rendelkezünk. Feltehetően Vu tartomány szülőtte volt, és *A hadviselés művészete (Szun-ce ping-fa)* című munkája hívta fel rá Ho-lü, Vu állam királyának figyelmét, aki felismerte, hogy Szun-ce olyan ember, aki tudja, hogyan kell hadsereget irányítani. Ezért kinevezte őt tábornokának.³ A hadviselés során szerzett tapasztalatait könyv formájában örökítette át az utókorra, melyet nemcsak Kínában, hanem világszerte az egyik legfontosabb klasszikus stratégiai munkaként tartanak számon.⁴ Szun-ce filozófiájának lényege, hogy összecsapások nélkül is győzelmet lehet aratni, így a könyvből átfogó képet kapunk a stratégiaalkotásról, -megvalósításról és a vezetéselméletről. Ezek a gondolatok méltán keltették fel a legnagyobb hadvezérek figyelmét a történelem folyamán. A sokak által idézett, viszont ténylegesen csak nagyon kevesek által olvasott, és még kevesebbek által megértett mű azért is érdekes, mert számos módon feldolgozták a nyugati világban,⁵ több magyarázata született marketingguruktól,⁶ sőt még filmsorozatot is készítettek belőle.⁷ Az üzleti élet jelentős alakjai is szinte kivétel nélkül kézbe vették,⁸ és még napjainkban is kötelező olvasmánynak számít minden magára valamit adó üzleti vezető vagy vállalkozó számára.

Szun-ce könyve kétségkívül az időtálló klasszikusok egyike, de nem mondható el róla, hogy könnyű olvasmány. A megértéséhez elengedhetetlen a keleti filozófia és gondolkodásmód mélyrehatóbb tanulmányozása és ötvözése a nyugati elvekkkel és értékekkel. Gyakorlati átültetéséhez arra is szükség van, hogy megértsük a hagyományostól eltérő hadviselés szemléletmódját.

Nem csoda, hogy fiatal fejjel még én sem fogtam fel a mű valódi mondanivalóját, és nem értettem teljes mélységében a hadvezér tanácsait. Az azóta eltelt 25 év alatt azonban nemcsak én, hanem a környezet is megváltozott.

Először is, szert tettem harci tapasztalatra műveleti területen és munkatapasztalatra a bürokratikus szervezetek különböző vezetői szintjein, amelyek – mintegy tisztítótűzként – megváltoztatták a személyiségemet és szemléletmódomat. Szerencsére olyan lehetőségeim adódtak, hogy nemcsak tesztelni, hanem válsághelyzetekben fejleszteni is tudtam a döntéshozatali képességeimet. Bepillantást nyertem a legmagasabb szintű stratégiai döntéshozatalokba, és részt vettem stratégiák formálásában és megvalósításában. 2010 és 2017 között a kor leginnovatívabb módszereivel találkoztam a szervezetfejlesztés és vezetőképzés területén, mert részese voltam a NATO – és kiemelten az Amerikai Egyesült Államok – hadereje egyik átfogó szervezeti átalakításának.

Másodszor, karrierem kezdetétől jelentős időt töltöttem el az egyre komolyabb figyelmet érdemlő gerilla- és terrorszervezetek működési elveinek, szervezeti formáinak és vezetési stílusainak megértésével, és rájöttem, hogy a tradicionális szervezeti formák és vezetéstechnikai módszerek napjainkra elavultak. Irak és Afganisztán hadszínterein gyakorlati tapasztalatokat szereztem azzal kapcsolatban, hogyan lehet sikeresen fellépni a rendkívül rugalmas, hálózati alapon szerveződő rendszerek ellen.

Munkakörömből kifolyólag rengeteg cégvezetővel beszélgettem, akik ugyanazokról a stratégiai kihívásokról számoltak be, amelyekkel katonaként mi is nap mint nap szembesülünk. Az egymásra utaltságunk sokkal szorosabb együttműködést feltételez, mint azt korábban gondoltuk, és meglepő módon a problémáink is azonosak. A hadviselésben egyre terjed a hibrid fenyegetettség, amelynek során nemzetállamok csapnak össze irreguláris erőkkel, az üzleti életben pedig zajlik a negyedik technológiai forradalom, vagyis a mesterséges intelligencia, a dolgok internete és a big data

felfoghatatlan ütemű fejlődése. E két jelenség oly mértékben írja át a stratégiaalkotás szükségszerűségeit, hogy nemcsak a nagy szervezeteket (multivállalatok, hadsereg), hanem a kis- és közép-vállalkozásokat is megváltoztatja.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a stratégiaalkotás és a stratégia megvalósítása során alapvetően az emberi akaratok összecsapásáról beszélünk, bármilyen formát öltson is a küzdelem. E felismerés birtokában vettem kézbe ismét Szun-ce könyvét, és az újraolvasás során egész este le sem hunytam a szemem. Hajnalra egy színes tollakkal telefirkált, agyonjegyzetelt kötet hevert előttem. Elképesztő volt látni és rádöbbenni, mennyire időtálló és a gyakorlatban is milyen kiválóan alkalmazható tanácsokat fogalmazott meg benne a szerző.

E könyv ötlete is akkor fogalmazódott meg bennem, és két vágyamat valósítom meg benne. Az egyik, hogy a változásról írok: arról a folyamatról, amely rádöbbenti az embereket arra, milyen szemléletmóddal lehet sikereket elérni a számtalan kihívástól hemzsegő mindennapokban. Ellentétben a változásmenedzsmenttel, amely a vállalati folyamatok kontrollálására és irányítására törekszik, az embert mint katalizátort helyezem a fókuszba. Olyan szervezeti kultúra kialakítása a cél, amelyben a szervezet valamennyi tagja tisztában van a célkitűzésekkel, és ezek figyelembevételével, vezetői felhatalmazás birtokában, részben vagy teljesen önállóan cselekszik.

A másik az, hogy Szun-ce tanácsait jól érthető stratégiai keretbe foglalva magyarázzam, hiszen élettapasztalatra és stratégiai látásmódra van szükség ahhoz, hogy megértsük valódi mondani-valóját, és képesek legyünk az alapelveket, illetve tanácsokat a gyakorlatban is egy üzleti stratégia alapján alkalmazni. A katonai stratégia mindig is nagy hatással volt az üzleti életre, ezért az első-sorban katonáknak íródott tanácsokat átültettem napjaink üzleti környezetének nyelvezetére, s egy olyan átfogó keretrendszerbe illesztettem, amelyet sikerrel alkalmazhatnak az üzleti élet veze-

tői céljaik elérése, versenyképességük fenntartása és növekedése érdekében.

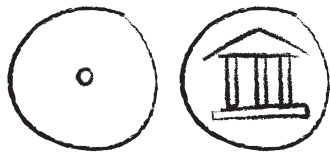
A könyv első két fejezetében – annak érdekében, hogy megértsük a modern katonai gondolkodásmódon alapuló stratégia összetevőit – először is a napjainkra jellemző kiszámíthatatlan és dinamikusan változó környezetet mutatom be. Az ellenfélhez való viszonyulás két legalapvetőbb szemléletmódja, a *bié*, vagyis a tradicionális, erőn alapuló, és a *métisz*, a csalafintaságon és fonderlaton alapuló megközelítés évezredekken keresztül elkülönült egymástól, ám napjainkban egyszerre, egymással integráltan van jelen. Üzleti stratégiával csak az 1950-es évek óta foglalkoznak, így bőven van mit tanulni a hadvezérektől, akik olyan módszereket fejlesztettek ki az évszázadok során, amelyek folyamatosan hatással voltak a piaci gondolkodásmódra.

A harmadik fejezettől kezdődően részletesen kifejtem a sikeres versenyképes szervezet működéséhez szükséges integrált megközelítés négy stratégiai összetevőjét. Az első a tradicionális stratégia, amely önmagában már nem képes választ adni korunk kiszámíthatatlan környezetének kihívásaira, mégis jó kiindulási alap. A második a stratégiai előrelátás, amely annak ellenére, hogy a jövő megjósolása egyre nehezebb, segít, hogy képesek legyünk befolyásolni a jövőnket. A harmadik összetevő a műveleti tempó és a sebesség, amellyel a döntéshozatal és a stratégiai tervezés problematikáját járom körül. Végül, a negyedik összetevő a stratégiai hálózatok, amelyben bemutatom, hogy a diverzifikációban rejlik a problémamegoldás kulcsa – ehhez azonban képessé kell válnunk egymástól eltérő szervezeti kultúrák integrálására.

Ezekre a stratégiai összetevőkre úgy kell tekintenünk, mintha koktélt kevernénk, és azokat saját szájízünk szerint válogatnánk össze. A könyv utolsó fejezetében a hagyományostól radikálisan eltérő vezetési módszertant ismertetek, amely választ ad arra, hogyan lehetünk képesek vezetőként sikerrel venni az akadályokat kiszámíthatatlan környezetben, és hogyan fejlődhetünk annak

ellenére, hogy szinte folyamatosan újabb és újabb kihívásokkal kell szembenéznünk. A kínai hadvezér gondolatain alapuló, a könyv lapjain kibontakozó stratégiai módszerem, az integrált portfólióstratégia eligazítást nyújt a mindennapok útvesztőiben, és támaszt ad nemcsak az üzleti stratégia megalkotásakor és kivitelezése során, de a mindennapi döntéseink meghozatalában is. A tudatos vezetés napjainkban hatékony gyógyír azon szervezetek számára, amelyek célja a folyamatos megújulás és az innováció, azoknak a csapatoknak, amelyek a bizalom magasabb szintű elérését, valamint a tartós és fenntartható csúcsteljesítményt tűzték ki célul, illetve azon vezetők számára, akik önmegvalósításra törekszenek.

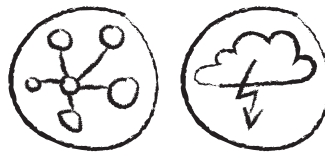
KISZÁMÍTHATÓ



EGYSZERŰ KOMPLIKÁLT

A SZERVEZETEKET
ERRE OPTIMALIZÁLTÁK

KISZÁMÍTHATATLAN



VUCA KÁOSZ

EZ A
KÖRNYEZETI REALITÁS

1. FEJEZET

A stratégiai környezet fejlődése

*A világ rohamtempóban változik,
és egyre kiszámíthatatlanabbá válik*

Hősök és legendák

A legenda felnézett a napra, és magába szívta erejét. Ismét eszébe jutott: vajon igazak-e a mondák? Bár kételkedett abban, hogy isteni tehetség lakozik benne, és ő maga is félisten, de mindenképpen nyugalommal töltötte el, hogy a rengeteg gyakorlás és tapasztalat mindmáig legyőzhetetlenné tette. Nem kételkedett önmagában: csak azok magabiztosságával morfondírozott, akik még nem tapasztalták meg a vereséget. Elbizakodott sem volt. Ahogy letérdelt, hogy egy marék homokot vegyen a tenyerébe, az előtte tornyosuló falra nézett, és várta, hogy kinyíljanak a hatalmas kapuszárnyak. Tudta: felkészült az előtte álló megmérettetésre, és ma is győzedelmeskedni fog. Ha másért nem, akkor azért, mert iszonyú düh pusztított benne.

Miközben morzsolgatta a száraz homokot a tenyerében, figyelmeztette magát, nehogy elragadja a hév. A csatákat amúgy is élvezte: úgy gondolta, erre született. Pusztító félistenként vetette bele magát minden küzdelembe, emberei pedig mindannyiszor vakon követték, amikor felöltötte a vértet, hogy győzelemre vezesse őket.

Most azonban bosszúra szomjazott. Kiontja a hős vérét – fogadkozott magában, amikor meghallotta a nehéz vaspántokon nyíló kapu csikorgását.

A hang mintha megdelejezte volna, hirtelen lelassult körülötte az idő, és nem létezett más, csak ellenfele, a hős. Végtelen nyugalom áradt szét a legendában, és mindent, ami elvonhatta volna a figyelmét, kizárt a tudatából. Valamennyi érzékszervével a közelgő párviadalra összpontosított. Ezek a pillanatok voltak a kedvencei: közvetlenül az összecsapás előtt mindig izgalmat érzett. A párviadal, a harc, az egymásnak feszülő testek, majd a legyőzött haláltusája, ahogy a szemébe néz, miközben lelke az alvilágba távozik, hihetetlen megnyugvással töltötte el. Furcsa érzés volt, mert tudta, hogy mások szívét hasonló helyzetben jeges félelem járja át, és megbénítja a gondolataikat. Ő azonban más volt. Ahogy felemelte a fejét, hogy szembenézzen az ellenfelével, a tekintete lángolt. Mélyen a közelgő férfi szemébe nézett, és kíváncsian figyelte. A sötét hajú, tökéletesen kidolgozott testű hős szemében azonban nem látott rettegést, és ez elgondolkodtatta.

A legenda felegyenesedett, és lassan lépdelni kezdett a másik felé, közben tesztelte a talajt a lába alatt, mert meg akart győződni róla, hogy minden mozdulata biztos. Tudta, hogy ez a küzdelem más lesz, hiszen Trója hős pajzsát legyőzni igazi kihívás. Kétsége sem volt afelől, hogy győztesként kerül ki a párviadalból, de mégis, valami furcsa izgatottságot érzett, amely a benne gyülekező haraggal párosulva mosolygásra készítette.

Ahogy közelebb ért, szorosabban markolta a lándzsáját, és hirtelen nekilódult. Futás közben egy pillanatra sem vette le szemét a hősről, aki elvette tőle Patrokloszt. Égető és csillapíthatatlan fájdalmat élt át, amikor meghallotta legjobb barátja halálhírét, akihez a testvérénél is jobban kötődött. Azóta csak egyetlen cél lebegett a szeme előtt: megöli Hektórt, Trója hősies védelmezőjét, és elpusztít mindenkit, aki az útjába áll. Megfogadta, hogy nem temeti el a mürmidónokat csatába vezető barátját és harcostársát,

amíg Hektór fejét is oda nem teheti mellé a máglyára. Mi több, kivégez legalább egy tucat trójait, hogy a testük a lángok martalékává váljon.

Amint közelebb ért Hektórhoz, ismét lépésre váltott.

– Ma estére már nem lesz szemed, és kitépem a nyelved, meg levágom a füled is – szólalt meg a legenda. – Vakon, süketen és némán tévelyegsz majd az alvilágban, és valamennyi halott tudni fogja: ez a bolond Hektór, aki azt hitte, megölheti Akhilleuszt.

Hektór szemében azonban félelem helyett csak elszántságot, azon tapasztalt harcosok erejét látta, akik tisztában vannak saját képességeikkel. Akhilleusz minden sejtjében érezte, hogy igazán élvezetes párviadalnak néz elébe. Végre valaki, aki valóban szembeáll vele, nem botor módon, hanem minden erejét és tudását latba vetve készen áll a küzdelemre.

Akhilleusz hirtelen, mintha egy végletekig feszített íjból lőnék ki, ismét előrelendült. Felugrott, magasra, hogy lándzsájával halálos csapást mérjen ellenfelére, Hektór azonban elhajolt a közelgő lándzsahegy elől, és pajzsával sikeresen hártotta a szinte azonnal érkező következő csapást is. Akhilleusz mérgében szinte ösztönösen hátrált pár lépést, majd újra nekiiramodott, de ezúttal egy testcsellel megtévesztette ellenfelét, aki így csak hajszálnyival került el a torka felé száguldó lándzsahegyet. Akhilleusz számított a védekező manőverre: szinte azonnal lekuporodott, és megpördülve újra lesújtott ellenfelére, aki az ütés erejétől egy pillanatra hátratántorodott.

Ami azonban ezután következett, arra Akhilleusz egyáltalán nem számított. Ellenfele szinte azonnal visszanyerte egyensúlyát, és olyan félelmetes sebességgel rontott rá, hogy kizökkentette jól megszokott tempójából. Akhilleusz azon vette észre magát, hogy meghátrál. Figyelve arra, hogy a nap a háta mögött legyen, ismételtén megvetette a lábát, és felkészült a következő összecsapásra. Acsargó vadállatként rontott neki ellenfelének, torkából halk morgás tört fel, amikor újra előredőfött, de lándzsája ezúttal Hektór

pajzsának ütközött. A hős azonnal kihasználta a lehetőséget, és visszatámadt.

Szinte szemmel követhetetlen gyorsasággal követték egymást a támadások: mindketten arra törekedtek, hogy a maguk tempóját ráerőltessék a másikra, és visszatámadásra kényszerítsék. Akhilleusz már nem mosolygott. Összepréselt szájjal dühösen koncentrált, hogy elkerülje Hektór ügyes cseleit. Hektór lándzsája egyszer csak végigszántott a mellvértjén – azon a mellvérten, amelyet ezernyi csatában még csak karcolás sem ért. Akhilleusz egy pillanatra meglepődött, de azonnal ellentámadásba lendült. Úgy tűnt, a támadás sikerén Hektór döbbsen meg jobban, mert a kelletténél lassabban reagált ellenfele mozdulatára – és döbbsen csodálkozással figyelte, amint Akhilleusz lándzsája átszúrja a torkát.

A legenda elégedetten figyelte porba roskadó ellenfelét, aki még haláltusájában is rászegezte tekintetét, mintha mondani akarna valamit, de csak artikulálatlan hörgés szakadt fel a torkából. Furcsa módon az elégedettség mellett megvetés helyett tiszteletet érzett. Életében nem vett még részt ennyire szoros küzdelemben, amelyben ellenfele hasonló harci erővel és képességekkel rendelkezett. Szívében azonban ezen a napon a gyűlölet volt első helyen.

Ahogy Hektór elterült a porban, Akhilleusz megfordult, hogy köteleket hozzon, amellyel ígéretéhez híven a harci szekere után köthető legyőzött ellenfele holttestét. Elégedetten nézett fel a falon döbbsen csendben bámuló tömegre. Miközben csomót kötött Hektór lábára, megkönnyebbült. Felszállt harci szekere, hogy szemléltesse győzelmét, s közben azon morfondírozott, vajon a nyers erő, a *bié* valóban képes lesz-e romba dönteni Tróját, vagy pedig egy hadvezér – az isteni jövendölés szerint csellel és ármánnyal, azaz *métisszel* – győzedelmeskedik majd az ellenség felett.¹

Tradicionális hadviselés

A tradicionális hadviselést egészen a kezdetektől az erőn alapuló hadviselés jellemezte: egyértelmű nyertesei vannak, akik feltételeket diktálnak, amelyeket a vesztesek kénytelenek elfogadni. Az első jelentősebb szervezeti formában, a törzsközösségben a törzsfőnökök gyakorolták a hatalmat, hogy kordában tartsák a csapatukat. A törzsközösségek rá akarták kényszeríteni akarataikat az adott területen élő más törzsközösségekre – s végül az erősebb fél volt képes fennmaradni.²

Az ókorban a hadviselés fő jellemzője a falanx típusú harcászat volt,³ amely évszázadokon keresztül uralta a stratégiát (a görög szó eredeti jelentése: csoport, közösség). Ez megkövetelte, hogy a falanxban harcoló a bal kezében fogja a pajzsot, a jobbában pedig a fegyvert. Ebből adódóan testének bal oldala jobban védve volt, míg jobb oldalát a mellette elhelyezkedő társának pajzsa védte. Ez a harcmódor rendkívüli testi erőt és a társak között sziklaszilárd bizalmat követelt, hiszen egy esetlegesen megfutamodó harcos miatt az alakzat védtelenül maradt mindaddig, amíg valaki a helyébe nem lépett. Nem meglepő, hogy a megfutamodást a görög haderőnél mindennél szigorúbban büntették, hiszen az egyéni gyávaság a falanxot is halálos veszélybe sodorta. Az ókorban uralkodó eszménykép a bátorság és a hősiesség helytállás, valamint a tántoríthatatlan hadvezér mítosza volt.

A falanxharcászatot az ókori Spárta fejlesztette tökélyre; jelszava a fegyelem, közösség és önzetlenség volt, amely eszmék napjainkig jól fejezik ki a tradicionális szemléletmód alapelveit. A harcmódor megkövetelte, hogy valamennyi katona egységes egészként gondolkodjon és cselekedjen, fegyelmezetten kövesse a parancsokat, bátran nézzen szembe az ellenséggel, semmi esetre se hátráljon meg, védelmezze a területet, illetve önzetlenül áldozza fel akár saját magát is harcostársai védelmében, ugyanakkor az egyes személyek közötti küzdelemnek is komoly jelentősége volt.

Az ilyen hadviselés kötött szabályokon alapult: mindenki ismerte a feladatát, begyakorolta a tennivalóját, és bizonyos rituálékat követően viszonylag kiszámítható módon, mindenki által ismert szabályrendszerben zajlott le az összecsapás.

Mintegy ezer évvel ezelőtt alakultak ki az első tömeghadseregek és olyan szervezeti formák, amelyeket a mai bürokráciák őseinek tekinthetünk. Az új mezőgazdasági módszerek elterjedésével lehetővé vált az emberek tömeges együttélése, és ekkor jelentek meg a szervezett vallások, majd pedig az államok. A közösségek hierarchikus, piramis alakú szervezeti formába tömörültek, és mindez a gondolkodásmódban, a vezetési módszerekben és a stratégiai megközelítésekben is ugrásszerű fejlődést, paradigma-váltást eredményezett.

Ebben az időszakban a tervezési és végrehajtási funkciókat teljesen szétválasztották: a tervezés a piramis tetején elhelyezkedő szűk csoport feladata lett, a végrehajtás pedig a piramis alján elhelyezkedő rétegé. A siker érdekében folyamatokat dolgoztak ki, amelyeket egy középső (ma úgy mondanánk, menedzsment) réteg felügyelt. Így bizonyos munkafolyamatok standardizálhatóvá és bárhol megismételhetővé váltak, ez pedig komoly befolyást gyakorolt a vezetési elvekre.

A hadászatban hosszú ideig a legtöbb hadvezér még mindig a falanx mintáját követő vonalas harcászatot alkalmazta. Bonaparte Napóleon azonban átírta a szabálykönyvet: az 1805-ös hadjárata során kialakította a hadtestek rendszerét, ezzel rugalmasabbá tette a hadsereget. A francia tábornok, aki nemcsak a háborúk és ütközetek vezetésében, de a hadkiegészítés, -felkészítés és -ellátás szervezésében is zseni volt, ösztönösen értette, hogy a merev szervezeti forma korlátozza a lehetőségeket, ezzel szemben egy részekre felosztott hadseregben számtalan előny rejlik.

A tradicionális szemléletmódban a tüzérség és a gyalogság előnyeit ötvöző harcmódor vált egyeduralkodóvá, és a nagy anyagi értékeket képviselő pusztító eszközök megsemmisítő tűzcsapásai-

val igyekeztek sikert elérni.⁴ (Olyannyira, hogy stratégiáját illetően még az 1990-es „Sivatagi Vihar” fedőnevű hadművelet is nagyon hasonlított a napóleoni elvekre.) A hadvezérek a bőséges anyagi erőforrások elosztásának gondos kiszámításával próbálták elkerülni a hadműveletek során fellépő váratlanságot. A lényeg még mindig a pontos terv volt, amelyet az alárendeltek igyekeztek szóról szóra betartatni és követni.

A tervekben matematikai pontossággal osztották el az erőket és egyéb erőforrásokat, s e számvetések igazolták vissza a küldetés feltételeinek teljesíthetőségét. Így nem meglepő, hogy a hadviselés döntő szereplőjét nem a kezdeményező parancsnokban látták. A tábornok fő kötelessége az erőforrások alapos ismerete, az anyagok szakszerű kezelése, valamint a személyi állomány készenlétben tartása volt. A szabálykövetésen és a számítások, tervek készítésén alapuló parancsnoki képességek fontosabbak voltak a kreativitásnál.⁵ Ebből adódik e hadviselési forma hátránya is: a lassú és nehézkes alkalmazkodás a változó környezethez.

A 19. század közepére bizonyos haderőknél a parancsuralmi rendszerek helyett a küldetésorientált vezetésszemlélet honosodott meg, amely az iránymutatást és a decentralizáltabb végrehajtást helyezte előtérbe. Ebben a rendszerben a stratégiát az alárendelt parancsnokok értelmezték és bontották le a saját szintjüknek megfelelően, meghatározták az elérendő célkitűzések mértékét, illetve idejét, de nem követték folyamatosan nyomon a csapatukban dolgozók teljesítményét. Például a porosz hadsereg az 1806-os jénai vereség után döntött úgy, hogy ideje véget vetni a múltban gyökerező merev szervezeti formáknak, és haladéktalanul hozzálátott a haderő szervezeti átalakításához. Rendkívül nagy hangsúlyt fektettek a tisztek oktatására, akiket a stratégia, a harcászat és a vezetéselmélet területein a lehető legjobban felkészítettek. Kifejezetten törekedtek arra, hogy a kiképzés során tanuljanak a saját és mások hibáiból, és folyamatosan fejlesszék ismereteiket. Ez a gondolkodásmód vezetett el a küldetésorientált vezetésszem-

lélet, az Auftragstaktik (feladatharcászat) elterjedéséhez, amely az önállóságon, kezdeményezőkézségen alapult.

Az indirekt hadviselést – az ellenfél sebességgel és tempóval való kiközösítését és az indirekt támadás középpontba helyezését – a két világháború között dolgozta ki a német haderő. A hadviselési forma a villámháború (Blitzkrieg) idején nyert igazolást, ahol a sikert nem az erőforrások abszolút fölényével, hanem az ellenség gyenge pontjai ellen intézett lendületes támadással lehetett kivívni. A gyors ütemű, sikert sikerre halmozó, egyszerre több helyen indított támadás következtében az ellenség feletti fölényt nem katonai erővel, hanem a kedvező feltételek kialakításával (a kezdeményezés megragadásával) és a lehetőségek azonnali, haladéktalan kihasználásával teremtették meg.⁶ A stratégia lényegi elemei a következők: ha a célokat az eszközökhöz rögzítjük, ha mindig szem előtt tartjuk a célt, ha a legváratlanabb irányból támadunk, ha olyan helyzeteket teremtünk, amelyekből többféle eredmény hozható ki, sikerrel járunk. A sikeres hadvezér – függetlenül attól, hogy mekkora erőforrásfölénnyel rendelkezik – nem a frontális támadásra alapozza a sikert, hanem kerülő utakat választ a tartós eredmény elérése érdekében.⁷ Persze mindennek feltétele, hogy az általunk vezetett szervezet kellőképpen rugalmas és alakítható legyen.

Az indirekt hadviselés koncepcióján és az Auftragstaktik vezetési elvein alapuló hadviselési forma szerint folyó háborúban nem léteznek előre kiszámítható helyzetek, ezért precíz hadműveleti tervet sem lehet kidolgozni a támadás valamennyi mozzanatára. Ehelyett a vezetés folyamatát és a döntési szinteket kell decentralizálni: vagyis a tábornokoknak lehetővé kell tenniük alárendeltjeik számára, hogy (a vezetői szándék ismeretében) önálló döntéseket hozzanak. Ennek eredményeként az alárendelt parancsnokok – a felgyorsult döntéshozatal érdekében, kellő információk hiányában – kreatív módon a váratlanul alakuló lehetőségek megragadására törekszenek. Ez rendkívül magas követelményeket támaszt

a vezetőkkel szemben, és az észszerűen kockázatos parancsnok válik a hadviselés központi alakjává. Stratégiai előny az időelőny megszerzésével érhető el, mivel ennek birtokában a támadó megfosztja ellenfelét az ellenállás megszervezéséhez szükséges időtől, így ő diktálja a feltételeket.⁸

A németek által sikerrel alkalmazott szemléletmódot a későbbiekben egy amerikai hadtudós emelte stratégiai szintre. John Boyd amerikai vadászpilóta – aki mind a hadszíntéren, mind pedig a Pentagonban sikereket könyvelhetett el – hiányosnak érezte kora hadi gondolkodásmódját, és önálló módszert dolgozott ki. Ennek lényege, hogy az ellenfél gyenge pontjait saját cselekedeteink révén kell feltérképezni, s ezt kihasználva folyamatosan arra kell törekedni, hogy befolyásoljuk az ellenfél gondolkodásmódját.

Az üzleti stratégia fejlődése

Stratégiai szempontból is megfigyelhető a fejlődés. Míg a törzsközösségek idején egyértelműen farkastörvények uralkodtak, addig a hierarchikus szervezeti formák megjelenésével a parancsuralmi rendszerben a tervezési és végrehajtási funkciók szétváltak, a folyamatok pedig biztosították, hogy egyre nagyobb méretű haderőket lehessen szervezeten alkalmazni. Az iparosodás újabb változásokat hozott: a küldetésorientált döntéshozatali módszereknek köszönhetően a viszonylag nagy méretű haderőkben is előtérbe helyezték a decentralizációt, az érdemen alapuló előrejutás pedig megteremtette annak lehetőségét, hogy bárkiből vezető legyen.

Biztosan sokakban felmerül a kérdés: mi köze a hadviselésnek az üzleti élethez? Kevesen tudják, hogy a hadviselési elvek változása a történelem folyamán mindig is komoly befolyást gyakorolt az üzleti életre és az üzleti stratégiára. Bár a hadviselésben évezredek óta vannak kiváló stratégiák, az üzleti életben csak a múlt század-

ban terjedt el az a fajta menedzsment-gondolkodásmód, amely elvezetett odáig, hogy széles körben használni kezdjék a stratégia fogalmát. Az is megfigyelhető, hogy a katonai stratégia alapján alakultak ki a jelenleg is ismert üzleti stratégiai megközelítések.

A tradicionális üzleti stratégia fejlődéstörténete viszonylag szűkebb időszávon követhető végig, mint a hadviselésé. A hadviselésben bekövetkező paradigmaváltásokhoz hasonlóan az üzleti élet is egy evolúciós folyamaton ment keresztül.⁹

Az ipari-üzleti forradalmak alapján véve két periódusra, alkalmazási és fejlődési szakaszra oszthatók fel.¹⁰ Az alkalmazási szakaszban a technológiai fejlődés megugrását a befektetés robbanásszerű növekedése váltja fel. Ezt követi a fejlődési szakasz, amikor a technológiát széles körben alkalmazni kezdik. Az alkalmazási és a fejlődési szakasz között található egy fordulópont, az intézményi alkalmazkodás, amikor a szervezetek a megváltozott körülmények miatt kénytelenek új vállalati stratégiát és struktúrát kitalálni és a gyakorlatba is átültetni. Az intézményi alkalmazkodás során a szervezeteknek többször módosítaniuk kell vállalati stratégiájukat, hogy meg tudjanak birkózni a soron következő technológiai változásokkal. A vállalati stratégia változása szinte minden esetben struktúraváltást eredményez. E strukturális változások közül három szakaszon vagyunk túl, és jelenleg a negyedik, a digitális transzformáció közepén tartunk.

Kezdetekben a legtöbb vállalkozás általános kereskedés volt: termékeket vásárolt és adott el exportórként, nagykereskedőként vagy importórként. Az 1840-es évekre a vállalatok azonban elkezdtek egy adott termékre (például gyapotra) szakosodni, és a terméklánc egy szakaszára (például a behozatalra vagy a disztribúcióra) koncentrálni. Ez az átmenet – az általánostól a szakosodott kereskedőkre – volt az első strukturális változás az üzleti életben. Bár ezek a szervezetek még mindig kis, helyi vállalkozások voltak, a tulajdonos és a menedzsment pedig a legtöbb eset-

ben egy és ugyanaz a személy, a tulajdonosok irányították az üzletet, és nem voltak fizetett középvezetők, adminisztrátorok.

Az iparosodás növekedésével ezt váltotta fel a munkakörök és a szerepkörök szerinti csoportosítás és a standardizált folyamatokban zajló munkavégzés. A 19. század közepétől, a vasút megjelenésével a vállalatok nagyon gyorsan terjeszkedtek, és a 19. század utolsó negyedére, amely az acél és nehézipar koraként vonult be a történelembe, elterjedtek a nemzeti vállalatok.

Ebben a korszakban olyan iparágak és technológiák fejlődésének köszönhetően, mint a vasút, az acélipar, a távírászat és a húscsomagolás, az egyre növekvő szervezetek egyre nehezebben birkóztak meg a nagy méretből, földrajzi elhelyezkedésből, horizontális és vertikális integrációból fakadó megnövekedett szervezeti igényekkel, amelyek bonyolulttá tették a szervezeti formát. A kihívás – a nagyobb haderőkhöz hasonlóan – abban állt, hogy egyre több szervezeti egységet kellett egyetlen közös egységként összehangolni és egységesen működtetni.

A napóleoni hadseregektől ellesett hadseregszervezést alkalmazva az új vállalati stratégiák arra ösztönözték a vállalkozásokat, hogy funkciók szerint (mint például a termelés vagy értékesítés) építsenek fel struktúrákat, hivatásos vezetőket képezzenek, valamint vezetési hierarchiákat építsenek ki e struktúrák működtetésére. Kevesebb mint ötven évvel később, a 20. század kezdetére kialakult a modern vállalati forma.¹¹ A második strukturális változás az üzleti életben a kisvállalkozásoktól a funkciók szerint szerveződő vállalatokig tartó átmenet volt.

Az 1920-as évekre a nagyvállalatok újabb stratégiai kihívással néztek szembe: az újabb fejlődést az autó és az olaj korában a közlekedés és a szállítás forradalma hozta meg. Világszerte, de különösen az Amerikai Egyesült Államokban a fizikai távolságok korlátozták a napi szintű, közvetlen irányítást, a cégek pedig egyre inkább elaprózott termékvonalatokat képviseltek.

Erre válaszul következett be a harmadik strukturális változás a nagyvállalatok szervezeti felépítésében: a monolitikus, funkcionális vonalak mentén szerveződő vállalatok operatív divíziók szerint (mint például termék) vagy földrajzi elhelyezkedés szerint szerveződtek újjá. Ebben az új felállásban mindegyik szervezeti elem felelősséget érzett a maga nyeresége és vesztesége iránt. A funkcionális szervezetektől az operatív divíziókba történő stratégiai strukturális átmenetet¹² a General Motors tette népszerűvé, majd példáját a Standard Oil, a Sears és egyéb nagyvállalatok is hamarosan követték.

Ebben az időszakban az operatív divíziókba szerveződő nagyvállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a vállalati stratégia megalkotására és kivitelezésére. A vállalati stratégia fogalmát Igor Ansoff alkotta meg az 1950-es években,¹³ és számos, jelenleg is használatos modell és elmélet az ő munkájára vezethető vissza. Később Michael E. Porter versenystratégia-konceptiója¹⁴ teremtette meg az alapot az árversenyhez és a minőségi megkülönböztetésen alapuló stratégiához, azokhoz az alapelvekhez, amelyeket a nagyvállalatok döntő többsége még ma is előszeretettel alkalmaz. Porter versenystratégiája meghatározó jelentőségűnek számított az üzleti életben, és a Boston Consulting Group fejlesztette tökélyre az 1960-as években. Olyan eszközöket és modelleket dolgoztak ki, mint a tapasztalatgörbe¹⁵ (amely azon alapult, hogy az idővel felhalmozott tapasztalat és a méretnövekedés a tartós eredményesség kulcsa) vagy a BCG-mátrix¹⁶ (amely a növekedés kulcsát a piaci tényezők alapos felmérésében látta).

Az 1970–80-as években a legtöbb nagyvállalat ezeket az eszközöket használta az erőforrások elosztása és a stratégiai tervezés során. Ezekre épített a környezeti mátrix,¹⁷ amellyel a kevésbé versenyképes vagy telített piaci szegmenseket is elemezheték. A legátfogóbb modell pedig ebben az időszakban az öt erő (az új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése, a vásárlók és a beszállítók alkuereje, valamint az ipar-

ági verseny intenzitása)¹⁸ volt. Ebből ered az a nézet is, hogy a nagyvállalatok vagy jelentősen különböző árucikkkel, vagy kedvezőbb árfekvéssel tudnak eredményeket elérni a piacon.

E modelleket figyelembe véve nem meglepő, hogy az elmúlt évszázad viszonylag lassú technológiai fejlődése mellett a kiszámíthatóbb környezetben a tradicionális megközelítést képviselő módszerek jól működtek. Éppen ezért válhatott ez a szemléletmód egyeduralkodóvá az elmúlt évszázadban mind a hadviselésben, mind pedig az üzleti életben, hiszen a logikai alapon végzett tervezési folyamatok hosszabb távon is kiszámítható eredményeket produkáltak.

Ezt a szemléletmódot követte a KMart láncolat, amely 1990-ben három év alatt 153 új gigäüzletet épített ki, összevonva 800 kisebb üzleti vállalkozást, és hárommilliárd dollárt költött el a stratégiai terv megvalósítására.¹⁹ Ebben az időben a konkurens Wal-Mart üzletházak a vidéki területekről elkezdtek benyomulni a KMart által lefedett városokba. A versenyképesség fenntartása érdekében a KMart vezérigazgatója frontális támadást indított a Wal-Mart ellen: árversenyt kezdeményezett, és több ezer termék árát jelentősen csökkentette. Öt évvel később a támadás kifulladásra látszott, mert a Wal-Mart állta a sarat az árversenyben, és további piacokat tudott lefedni (a frontális támadást erőltető stratégia következtében a KMart piaci részesedése a korábbi 35%-ról 23%-ra esett vissza, ugyanezen idő alatt a Wal-Mart részesedése megduplázódott, és elérte a 40%-ot). A kudarcot követően a KMart vezérigazgatója a felügyelőbizottság nyomására lemondott.

A vereség oka egyértelmű: a KMart vezetése a stratégiai döntés előtt nem tanulmányozta kellőképpen az ellenfelet. Ha megtették volna, bizonyára rájönnek, hogy a Wal-Mart üzleti modelljének egyik legerősebb pontja a költségek lefaragása. Olyan területen kezdeményeztek összecsapást, ahol elkerülhetetlen volt a vereség. Abból indultak ki, hogy van idejük a képességek kifejlesztésére, az intézményi adaptáció végrehajtására, így gondos tervezés ered-

ményeképpen arra törekedtek, hogy a stratégiai terv alapján hajtsák végre a fejlesztési folyamatokat, még mindig a stratégiai stabilitásra törekedve vezessék vállalataikat.

Eszerint a tartós versenyképesség fenntartásához fel kell fedeznünk egy viszonylag attraktív iparágat, be kell törni, és ki kell hasítani egy szeletet a piaci szegmensből, majd tartós védelemre berendezkedve foggal-körömmel tartani kell pozícióinkat, mégpedig úgy, hogy piacvezető szerepünket kihasználva megakadályozzuk a többi szereplő belépését. Ha akarnánk, sem találhatnánk ki olyan stratégiai megközelítést, amely ennél negatívabban hat az innovációra.

Így érkeztünk el az ezredfordulóhoz, amikor a hierarchikus szervezeti struktúrák kezdtek elveszíteni versenyelőnyüket. A vezetők az új évezredben arra lettek figyelmesek, hogy a bürokratikusszerű szervezeti formák egyre nehezebben birkóznak meg a sokkal agilisabb, gyorsabb döntéshozatali folyamatokat futtató rugalmas szervezetekkel, és tradicionális módszerekkel nem képesek a megváltozott környezeti viszonyok között tartós versenyelőnyt fenntartani.

Vannak azonban olyanok is, akik időben felismerik a változást, és átszabják a nagyvállalati döntéshozatali folyamatokat. Például a Southwest repülőársaság, amikor egy új repteret vagy útvonalat kíván megnyitni,²⁰ nemcsak úgy, találmra mutat rá a térképre, hanem hónapokig tartó marketingkampánnyal, célzott hirdetésekkel és kedvezményekkel bombázza a kiszemelt célkörzetet annak érdekében, hogy keresletet generáljon. Amikor az adott útvonal végre elérhetővé válik, a kellelénél jóval több járatot indítanak, hogy kiszolgálják a felturbózott keresleti igényeket, ezzel mintegy a kritikus időben koncentrálvá a repülőflottát az adott régióba vagy útvonalra.

Egyvalami közös a hadviselés és az üzleti élet jelenlegi paradigmaváltásaiban. A hadviselésben a gerilla- és terrormozgalmak elterjedése okoz egyre nagyobb problémát, az üzleti életben pedig

a jelenleg is tartó technológiai forradalom, az információtechnológia, a telekommunikáció, a bio- és nanotechnológia ugrásszerű fejlődése és egyre inkább a kockázati tőke által finanszírozott startup vállalkozások gerjesztenek aszimmetrikus konfliktusokat. A környezet mindkét területen rohamtempóban változik, és olyan időket élünk, amikor a viszonylag kiszámítható és folyamatokkal, valamint tervekkel kezelhető komplikált környezetet leváltotta a kiszámíthatatlan dinamikus környezet.

A dinamikusan változó környezet

Az intézményi adaptáció viszonylag hosszadalmas folyamat, éppen ezért lehetséges, hogy a tradicionális üzleti szemléletmód és az alapjául szolgáló stratégiai tervezés még mindig a legelterjedtebb napjainkban. Az üzleti iskolák döntő többségében ezt a fajta gondolkodásmódot tanítják, és a legtöbb nagyvállalat ezen elvek szerint szervezi és valósítja meg a stratégiáját, miközben nem veszik észre, hogy a valódi stratégiai kockázat a változás elkerülésében rejlik.

Ugyanakkor az elmúlt évszázad végére egy új fajta, innováción alapuló stratégiai szemléletmód kezdett teret hódítani. Azok a vállalati vezetők, akik úgy gondolták, hogy az összecsapás fókuszú küzdelem nem vezethet mindig sikerre, elkezdtek alternatív stratégiai megközelítéseken gondolkodni. De hogyan érthetjük meg a dinamikusan változó környezet jellegzetességeit?

Ehhez szükségünk lehet egy viszonylag jól érthető analitikai, döntéshozó keretrendszerre, amelyben el lehet helyezni a hadviselést vagy az üzleti életben lezajló innovációs folyamatokat.²¹ A Cynefin (ejtsd: kinevin) modell négy egymástól eltérő környezetet (egyszerű, komplikált, dinamikusan változó, kaotikus) vizsgál, és kiválóan alkalmas arra, hogy megkülönböztessük a kiszámítható környezetre optimalizált tradicionális módszereket

a kiszámíthatatlan környezetben egyre inkább előtérbe kerülő, integrált stratégiát igénylő irányzatoktól,²² illetve a különböző környezettípusok vizsgálata során egymástól gyökeresen eltérő problémákat (vagy kihívásokat) is differenciálhatunk.²³

Az egyszerű környezetben létezik a legjobb megoldás. Viszonylag kevés összetevővel kell számolni, és ebből adódóan szinte teljes bizonyossággal kiszámítható a probléma működése: mindenki által kitalálható, nyilvánvaló megoldás, kevés adminisztráció, rutinszerű, gyors és hatékony feladatvégzés jellemzi.

Komplikált környezetben léteznek jó megoldások, de nincs legjobb megoldás: az összetevők számának növekedése miatt a kihívások is egyre bonyolultabbá válnak. Az üzleti életben emiatt alkották meg a menedzsmentrendszereket, amelyekkel kezelni lehetett a problémát – az iparosodás idején a hatalmas bürokratikus szervezetek tökéletesítették ezt a folyamatot. Az oktatási rendszer mind a mai napig ezeknek az elveknek megfelelően készíti fel a vezetőket, akik így képesek átlátni a komplikált viszonyokat, és elemzéseket követően döntést hozni a felmerülő problémák megoldására.

A dinamikusan változó környezetek – ilyen rendszer például egy organizmus vagy emberek egy csoportja – alaposan próbára teszik az elemzéseken alapuló döntéshozatali folyamatokat, mert alapjában véve kiszámíthatatlanok, megértésük utánajárást igényel, és sokszor nem adható egyértelmű megoldás. Ezek a komplex problémák nem egy jól körülírható szabályrendszer alapján oldhatók meg, elemeik megváltoztatása pedig megjósolhatatlan hatással jár. Az ilyen problémák megoldására felkészített szervezet azonban rendkívül adaptív: képes sokkal gyorsabban alkalmazkodni a megváltozott környezeti viszonyokhoz, mint a tradicionális-bürokratikus szervezet.

A kaotikus környezet jellemzője a szabály- és rutinnélküliség, a gyors cselekvés helyzete, amikor a problémát sem ismerjük, nem-hogy a megoldást. Válsághelyzetben (például természeti kataszt-

rófa vagy háború idején) a változások sebessége egy tradicionális szervezet számára szinte lekövethetetlen. Éppen ezért csalóka a keletkező problémák felderítésére és megoldására törekvő ösztönünk, hiszen minél jobban belebonyolódunk a megoldásba, annál több problémával szembesülünk. A hagyományos módszerek alkalmazása ilyen környezetben rövid úton az emberek kiégéséhez vezet, éppen ezért a nagy tapasztalattal rendelkező vezetők ilyenkor az intuíciónjukra hagyatkozva szinte azonnal cselekszenek, és menet közben végeznek kiigazításokat.

Napjainkban épp egy újabb stratégiai paradigmaváltás küszöbén állunk, így teljesen érthető, hogy a nagyvállalatok döntő többsége azzal küszködik, hogyan hajtsa végre a sikeres digitális transzformációt. A mindenütt tapasztalható sikertelenség oka az, hogy az elmúlt évszázadban a nagyvállalatok a komplikált viszonyokra optimalizálódtak, és a bürokratikus szervezeti kultúra képtelen megbirkózni a dinamikus változó környezettel, amelynek egyik legfőbb jellegzetessége, hogy az egyes alrendszerek közötti kapcsolatok száma exponenciálisan növekszik. Ilyen viszonyok között a hagyományos értelemben vett tervezés értelmetlenné, maga a környezet pedig kiszámíthatatlanná válik.

A dinamikus változó környezet problematikáját a hadviselésben már több évtizede kutatják, és leírására egy katonai terminológiát használnak, amelyet az angol nyelvben csak VUCA (ejtsd: vúka) néven emlegetnek, és a *volatile* (gyorsan változó), *uncertain* (bizonytalan), *complex* (bonyolult) és *ambiguous* (többértelmű) szavak alkotják. Először 2011-ben egy konferencián hallottam a kifejezést, és őszintén bevallom, ekkor néztem utána, mit jelent pontosan.²⁴ Az amerikai katonai felső vezetői iskola professzorai által megalkotott betűszót 1987-ben használták először, amikor megpróbálták azt a környezetet jellemezni, amelyre a Szovjetunió összeomlása után számítani lehetett.

A VUCA soha nem volt annyira időszerű, mint napjainkban, amikor a stratégiai sokkhatások egymás után érik a szervezeteket,

a vezetőknek pedig olyan dinamikusan változó környezetben kell döntéseket hozniuk, amelyben a rendelkezésre álló információ mennyisége folyamatosan nő, a rendelkezésre álló idő viszont drasztikusan csökken. Éppen ezért meglepődve tapasztalom, hogy a legtöbb vezető még mindig nem érti a különbséget a komplikált és a dinamikusan változó környezeti viszonyok között, pedig ezek gyökeresen eltérnek egymástól.²⁵ A komplikált környezet viszonylag kiszámítható, míg a VUCA kiszámíthatatlan és bizonytalan.

Mit tehetünk egy ilyen dinamikusan változó VUCA-környezetben, ahol a kiszámíthatatlanságnak és bizonytalanságnak köszönhetően egyre inkább úgy érezzük, mintha az információdömping miatt váratlan helyzetek tömkelegébe keverednénk, a végcél alig látjuk, és a cselekedeteink hatásai is felderíthetetlenek?

Mivel a legtöbben ösztönösen cselekszenek, az emberek többsége, közöttük vállalati vezetők is, komoly energiákat fordítanak arra, hogy ilyen helyzetben visszaforgassák az idő kerekét, és újra kiszámíthatóvá tegyék a környezetüket. Valójában azonban a bizonytalanság a fejlődés legfontosabb összetevője. Legyen szó magánéleti vagy üzleti helyzetekről, a biztonság tudata olyan kényelmes köntös, amelybe burkolódzva egyéni vagy szervezeti fejlődés csak ritkán következik be.

A bizonytalanság tehát nem csupán életünk része, hanem maga az élet. Folyamatos adaptációra készítet bennünket még akkor is, ha erről nem veszünk tudomást. Lehet, hogy tudattalanul biztonságra törekszünk, ám közben folyamatosan azt érezzük, hogy kihívásokra, kalandra és változatosságra is szükségünk van. A bizonytalanság elfogadásához vezető úton az első lépés az egyensúlyra törekvés felismerése. A komfortzóna nagyon hasznos állapot: itt megpihenhetünk, feltöltődhetünk, de tudatosan arra kell törekednünk, hogy rendszeresen lépünk ki ebből a biztonságos környezetből, és állítsuk kihívások elé magunkat, vagy éppen a csapatunkat.

Amikor kilépünk az ismeretlenbe, hasznos lehet, ha megértjük, valójában mi a bizonytalanság. A legtöbben ezt a szót a szorongással azonosítják, vagy egy olyan helyzettel, amelyben óriási kihívásnak kell megfelelni. A bizonytalanság azonban – az egyik legjobb definíció szerint²⁶ – azon állapot, amikor nem áll elegendő információ a rendelkezésünkre, így nem tudjuk, hogy egy bizonyos esemény mikor, hol vagy hogyan fog bekövetkezni. Ez a definíció azért hasznos, mert az információ hiányára hívja fel a figyelmet: a biztonság keresése helyett ilyenkor arra kell törekednünk, hogy a lehető legrövidebb időn belül megfelelő mennyiségű információt gyűjtsünk az adott helyzetről, amelyeket egy gyors döntést követően szinte azonnal cselekedetekre válthatunk.

A rendelkezésünkre álló információ alapvetően befolyásolja azokat a kognitív modelleket, amelyek alapján leképezzük a körülöttünk lévő világot, és amelyek jelentősen befolyásolják mindennapi döntéseinket.²⁷ Az információ rendelkezésre állása azonban nem azt jelenti, hogy az egyéneknek mindenről tudniuk kell – a cél, hogy csak azokat használjuk fel, amelyekre valóban szükségünk van. Mivel az emberi agy rendeltetéséből adódóan bizonytalan helyzetekben a lehető legtöbb adatot feldolgozza, ez a viselkedés rövid úton információtelítettséghez és kiegészéshez vezethet.

A bizonytalanság tehát nem rossz, sőt kifejezetten hasznos lehet, ha megfelelően alkalmazzuk. A bizonytalanság növelésének hipotézise²⁸ szerint a kellemes élményeket ez az érzés megszépíti, míg a kellemetleneket még elviselhetetlenebbé teszi. A bizonytalanság tehát önmagában nem jelent problémát, hiszen csak felerősíti mindazt, amit amúgy is érzünk.²⁹ A bizonytalan helyzeteket éppen ezért nem kerülni kell, hanem megfelelően időzítve tudatosan törekedni arra, hogy akkor keveredjünk bizonytalanságba, és vándoroljunk a komfortzónán kívülre, amikor pozitív a hangulatunk.

Amennyiben tehát bizonytalanságot érzünk, az információhiányt és a hangulatunkat kell kezelnünk. Mit is jelent mindez

a stratégiára és napjaink üzleti környezetére nézve? Egyrészt olyan szervezeteket és rendszereket kell fejlesztenünk, ahol az információ a lehető leghababban áramlik, szinte mindenki számára elérhető. Másrészt pedig az érzelmi biztonság megteremtésére kell törekednünk, vagyis olyan munkahelyeket kell létesíteni, amelyekben kevésbé szoronganak az emberek, jó hangulat veszi körül őket, és úgy érzik, bizonyos mértékben uralják saját környezetüket. Harmadrészt pedig, bármennyire furcsán hangzik is, a vezetőknek arra kell törekedniük, hogy folyamatosan bizonytalan helyzetek elé állítsák a beosztottaikat a csapat fejlődése érdekében. Ehhez viszont gondosan kell kiválasztani a stresszteszteléshez szükséges helyet és időt.

El kell fogadnunk, hogy a bizonytalanságot nem vagyunk képesek teljes mértékben száműzni az életünkből. Hibásak azok a vállalati megközelítések, amelyek meditációval és egyéb módszerekkel próbálják kirekeszteni a stresszt a mindennapokból. A bizonytalanság és az ezzel járó stressz ugyanis mindennapjaink velejárója, az élet része, és még akkor is hasznunkra válik, ha kényelmetlen. Amennyiben képesek vagyunk elfogadni a bizonytalanságot, és úgy időzíteni, hogy a megfelelő időtartamban és mennyiségben stresszeljük magunkat, akkor az élet egyik legalapvetőbb törvényének engedelmeskedve fejlődni fogunk.

A bizonytalanságot és kiszámíthatatlanságot el lehet fogadni, illetve előnyünkre is lehet fordítani. A következő fejezetben éppen ezért azt vizsgáljuk, hogyan változott az irreguláris szemléletmód, és milyen kihívásokat rejt az ezredfordulót jellemző környezet, annak érdekében, hogy megértsük azokat a hatásokat, amelyek az integráció irányába tolják el az adaptációs folyamatot.

