

Marshall Ganz

Miért győz néha Dávid? Stratégiai kapacitás a társadalmi mozgalmakban

„Ekkor kilépett a filiszteusok seregéből egy kiváló harcos, név szerint Góliát ... Magassága hat könyök és egy arasz volt. Fején rézsisak volt, öltözete pikkelyes páncél ... Lábán rézvért és vállán rézdárda volt. Lándzsájának a nyele olyan vastag volt, mint a szövőszék tartófája, lándzsájának a hegye pedig hatszáz sekel súlyú vasból volt ... Így állt ki, és odakiáltott Izráel csatasorainak: ... Válasszatok ki magatok közül egy embert, hogy síkra szálljon velem! Ha le tud győzni, és megöl engem, akkor mi leszünk a ti szolgálítok; de ha én győzöm le, és én ölöm meg őt, akkor ti lesztek a mi szolgálóink, és ti szolgáltok nekünk. ... Állítsatok szembe velem valakit, hogy megvívjunk egymással! Amikor meghallotta Saul és egész Izráel a filiszteusnak ezt a beszédét, megrettentek, és igen féltek. ...

Dávid ezt mondta Saulnak: Senki se csüggedjen el emiatt, elmegy a te szolgálád, és megvív ezzel a filiszteussal. De Saul ezt mondta Dávidnak: Nem mehetsz el, hogy megvívj ezzel a filiszteussal, mert még fiatal vagy, ő pedig harcedzett férfi fiatal kora óta.

Dávid azonban így felelt Saulnak: ... Az ÚR, aki megmentett engem az oroszlán és a medve karmától, meg fog menteni ennek a filiszteusnak a kezéből is. Saul így felelt Dávidnak: Hát menj, az ÚR legyen veled! És felöltöztette Saul Dávidot a saját ruhájába, a fejére rézsisakot tett, és páncélba öltöztette. Felkötötte Dávid Saul kardját is a ruhája fölé, és járnit akart, mert még nem próbálta. Ekkor azonban Dávid ezt mondta Saulnak: Nem tudok én ezekben járni, mert nem próbáltam. Le is vetette Dávid ezeket. Kezébe vette a botját, és kiválasztott a patakból öt sima kövecskét; beletette azokat a pásztortáskájába, ... és parittyával a kezében közeledett a filiszteushoz.

... Amikor a filiszteus rátekintett, megvetően nézett Dávidra, mert fiatal volt, pirospozsgás és jó megjelenésű. ... Dávid így felelt a filiszteusnak: Te karddal, lándzsával és dárdával jössz ellenem, de én a Seregek URának, Izráel csapatai Istenének a nevében megyek ellened ... Belenyúlt Dávid a tarisznyájába, kivett belőle egy követ, a parittyájával elröpítette, és úgy homlokra találta a filiszteust, hogy a kő belefúródott a homlokába, és arccal a földre zuhant.”

1Sám 17,4–49 (részletek)

Bevezetés: Hogy győzte le Dávid Góliátot?

Ósi meggyőződés, hogy a találékony stratégia felülkerekedhet az intézményesült hatalmasság erején. A nyugati kultúrában mitikus helyet foglalnak el a történetek, amelyekben az esélytelennek tartott – ám fiatal, ravasz, bátor – fél diadalt arat idősebb, hatalmasabb, magabiztosabb ellene fölött. Amikor Góliát, a veterán harcos, számtalan csata győztese, teljes harci fegyverzetben kihívja az izraelitákat, hadvezéreiket elfogja a félelem. Dávid, a fiatal pásztorfiú az, akinek Isten megadja a bátorságot az óriással való szembenézésre. Dávid sikere a bátorságával kezdődik, elköteleződésével, motivációjával.

De ennél több kell Dávid sikeréhez. Ő máshogy gondolkodik a csatáról, mint népe vezetői. Az öt kövecske, amelyeket a patakban talál, emlékezteti korábbi alkalmakra, amikor medvéktől és oroszlánoktól védte nyáját. Emlékei alapján átkeretezi magában ezt a harcot is, így téve szert előnyre. Határozottan visszautasítja a király felszerelésre – pajzsra, kardra, páncélra – vonatkozó ajánlatát, mivel ezeket nem tudná hatékonyan használni, hiszen nincs velük tapasztalata. Helyette saját öt kövecskéjére építi fel taktikáját, parittyatechnikájára, meg arra, hogy az óriás alulbecsüli őt.

Dávid és Góliát története olyan kérdéseket dramatizál, amelyeket ma is sokan vizsgálnak érdeklődéssel: hogy képesek a lázadók sikerrel felvenni a harcot a hatalmaskodókkal? Hogy állhatunk ki azok ellen, akiknek hatalmuk van felettünk? Hogyan változtathatjuk az életünket alakító erős intézményeket?

Az elmúlt ötven év során számtalan ilyen kihívásra került sor az Egyesült Államokban és világszerte: a polgárjogi, a nőjogi, a környezetvédelmi mozgalom, a kelet-európai demokratizáló mozgalmak, a dél-afrikai felszabadítási mozgalom és így tovább. A társadalomtudósok jellemzően az „idő megérett a változásra”-érv valamelyik változatával magyarázzák ezeket, sok történész pedig tehetséges, karizmatikus vezetők fellépésével. Kevés elemző vizsgálja meg az időszakok közötti összefüggéseket, a bennük cselekvő embereket – –, aktivizmusuk szervezeti körülményeit, amelyekből tanulhatnánk arról, hogy miért járnak néha sikerrel a „Dávidok”.

A társadalmi mozgalmak elméletének szembetűnő hiányossága, hogy nem helyez elég hangsúlyt a stratégiai vezetés szerepére e mozgalmak sikerességében (Jasper 1997; Morris–Staggenborg 2002). A társadalmi mozgalmak felbukkanására, fejlődésére és végkifejletére adott magyarázatok egy része az erőforrásokhoz és

lehetőségekhez való hozzáférésbeli különbségeket hangsúlyozza, tehát a környezet változásainak az gyakorolt hatását (McAdam–McCarthy–Zald 1996). E nézőpont szerint a társadalmi mozgalmak kialakulása kiszámíthatóan az új politikai lehetőségek vagy erőforrások megjelenéséhez kötődik. De a lehetőségekre fókuszáló teoretikusok magyarázatai kevéssé érintik, hogy miért él az egyik találékonyabban egy lehetőséggel, mint a másik. Pedig bizony gyakorta az erőforrások kihasználásának képességén múlik, milyen örökséget hagy maga után a mozgalom (Sewell 1992). Más tudósok, akik az erőforráseloszlás egyenetlenségét hangsúlyozzák a mozgalmak sikerességének elemzésekor, nem találják a nyitját, hogy a kevesebb és több erőforrással rendelkező ellenfelek közül miért győz néha mégis az előbbi (McCarthy–Zald 1977). Amikor lázadók képesek diadalmaskodni jól beágyazott riváisaikon, általában ez a helyzet áll fenn. A sikeres stratégia és taktika forrásait, logikáját, eredményességét leírták a szakértők, azt azonban nem, hogy az egyik szervezet miért képes jobb taktikát létrehozni, mint a másik (Freeman 1979, Gamson 1975, Lipsky 1968, McAdam 1983, Tilly 1981). Hogy a társadalmi mozgalmak alakítói miben látják tevékenységük értelmét, hogyan „keretezik” azt, arról számtalan diskurzus folyt már. Ezek többsége azonban a stratégiának pusztán egy aspektusára koncentrált, mégpedig a mozgalmak önértelmezésére. Arról keveset tudunk meg, hogyan is történik ez a keretezés, ki csinálja, miért csinálja az egyik szervezet jobban, mint a másik (Benford 1997, Benford–Snow 2000, David 2002, Snow et al. 1986). És végül: azok a tudósok, akik a társadalmi mozgalmak strukturális leírásának gyengeségeit a „kultúra” fogalmának segítségével kívánják orvosolni, maguk is gyakorta strukturalista elemzésekbe bocsátkoznak. A fókusz a politikai vagy gazdasági struktúrákról a kulturális struktúrákra terelik (Johnston–Klandermans 1995), ugyanakkor nem magyarázzák meg az eltéréseket, amelyek a különböző egyéni aktorok e struktúrákra vonatkozó cselekvései között fennállnak. Pedig az egyéni cselekvés a stratégia szíve közepe.

A stratégiai vezetés szakértői, legyen szó menedzsmentről, harcászatról vagy politikáról, inkább a vezetők tevékenységeire és a stratégia működés módjára koncentrálnak, semmint arra, hogy bizonyos szervezetek vezetői miért képesek jobb stratégiát gyártani, mint mások. A sikeres lázadásokról szóló egyik népszerű narratíva, hogy azokhoz különösen tehetséges vezetők kellene, és kevesebb hangsúlyt kap azon feltételek szisztematikus leírása, amelyek befolyásolják a vezetők stratégiaalkotási képességét (Howell 1990, Westley–Mintzberg 1988). Ennek

részben az az oka, hogy gyakran egyáltalán nem egyértelmű, mi a jó stratégia. Ha az egyéni cselekvés újszerű, netán agyafúrt, az erőforrások és lehetőségek objektív összegzéséből nehezen vonható le tanulság, mivel ezek nem hagyományos alkalmazása lehet maga a siker kulcsa. Bár a karizmatikus vezetőknek tulajdonított hatások – követők bevonása, önértékelésük növelése, nagyobb energiabefektetésre való motiválásuk – felbecsülhetetlen értékű erőforrást jelenthetnek egy-egy szervezetnek, a stratégiához nincs közük (Hollander–Offermann 1990, House–Spangler–Woycke 1991). A társadalmi mozgalmak kontextusában, különösen krízisek idején, a tehetséges vezetők sokszor egy új identitásközösség szimbólumaivá válnak, és ez lesz karizmájuk forrása (Collins 1981, Durkheim 1964, Pillai 1996, Weber 1978a).¹ Ám vallásszociológusok és mások is leírták, hogy bár számtalan csoport bír karizmatikus vezetővel, közülük kevesen képesek olyan hatékony stratégiát kidolgozni, amely elég lenne stabil intézmények, pláne sikeres társadalmi mozgalmak létrehozásához (Carlton-Ford 1992, Stark–Bainbridge 1985)².

A társadalmi mozgalmak kimenetelének magyarázatakor tehát érdemes figyelembe venni, hogy különböző különbözőképpen viselkednek, és egyesek jelentősebb mértékben hatnak környezetükre, mint mások. Van, aki lát politikai lehetőséget ott, ahol a másik nem, képes olyan erőforrásokat elérni, amelyeket a másik nem, vagy úgy keretezni ügyét, ahogy a másik nem.

De a stratégia nem teljesen szubjektív. A stratégiai gondolkodás reflexív és fantáziadús. Kialakításakor számít a vezető képessége, hogy szembenézzen a múlttal, reagáljon a jelen kihívásaira és előre lássa a jövőt (Bruner 1990). A vezetőket, ahogy mindannyiunkat, élettapasztalatuk, kapcsolataik és gyakorlati ismereteik alakítják: ezek lencséin keresztül szemlélik aztán a világot (Banaszak 1996, Bandura 1989, DiMaggio 1997, DiMaggio–Powell 1991, Zerubavel 1997).³ Hatással vannak rájuk azok a szervezeti struktúrák is, amelyekben egymással és

¹ Bár a karizmát gyakran személyiségvonásnak tartják, hasznosabb, ha a vezető és a vezetett közösség közötti interakcióként értelmezzük. Weber (1978b) szerint a vallási vezetők „karizmatikus” tekintélyének forrása az, hogy követőik isteni eredetűnek vélik tekintélyüket. Durkheim (1964) a mítikus vezetők vagy „civilizáló hősök” alakját közösségi szimbólumoknak tartja. Collins (1981) emellett érvel, hogy a karizmatikus vezetők „olyan egyének, akik hatalmas közösségeket összetartó érzelmeképző rituálék gyűjtőpontjává válnak. Karizmájuk aszerint növekszik és csökken, hogy e közösség feletti dramatikus uralmuk feltételeiből mennyi teljesül.” Pillai (1996) empirikus adatokkal szolgál arra vonatkozóan, hogy mi az összefüggés a csoport krízisbe kerülése és a karizmatikus vezetők felemelkedése között.

² Stark és Bainbridge (1985) például arról ír, hogy 1978-ban Kaliforniában működött az ország kb. 450 szektájából 167, és legtöbb karizmatikus vezetővel bírt. Carlton-Ford (1992) az általa vizsgált 44 városi kommunából 22-ben azonosított karizmatikus vezetőket.

³ Bandura (1989) a „helyzet szerű interaktív cselekvés” fogalmát állítja szembe a „tisztán autonóm cselekvéssel” és a „mechanikus cselekvéssel”. Más tudósok is használják e fogalmak pszichológiai vagy szociológiai megközelítésű változatait, pl. DiMaggio és Powell (1991), Banaszak (1996), Zerubavel (1997) és DiMaggio (1997).

környezetükkel kapcsolódnak (Rogers 1995a, Van de Ven et al. 1999, Weick 1979). Ebben a fejezetben azt fejtem ki, hogy a vezetői csapat stratégiai kapacitása – azon feltételek összessége, amelyek a hatékony stratégia kialakításához kellene – miként segítheti elő, hogy néha „Dávid” nyerjen (Ganz 2000a, 2000b).

A stratégia fogalmának megértése

A verseny és kooperáció kölcsönhatásán alapuló világunkban a célok elérése érdekében erőforrásainkat gyakran mások érdekében kell mobilizálnunk, akiktől cserébe újabb, számunkra hasznos erőforrásokhoz juthatunk – ez a hatalom alkalmazásának lényege (Dahrendorf 1958, Emerson 1962, Lukes 1975, Michels 1962, Oberschall 1973, Salancik–Pfeffer 1977, Tilly 1978, Weber 1946)⁴. Erőforrások alatt olyan politikai, gazdasági és kulturális vagy morális eszközöket értek, amelyeket az aktorok céljaik elérése érdekében használhatnak (Bourdieu 1986, Emerson 1962, Hall 1997, Mann 1986, Oberschall 1973, Tilly 1978, Weber 1946)⁵. Bár senki nincs teljesen híján az erőforrásoknak, nem beszélhetünk hatalomról akkor, ha valaki képtelen erőforrásait mobilizálására és csatarendbe állítására azért, hogy másokat ezáltal érdekeiken keresztül befolyásoljon. A buszjegy például a hatalom forrásává válhat, ha egy buszbojkott során a közösség képes ezt az eszközt mobilizálni. Stratégiának azt nevezzük, ha az aktorok képesek erőforrásaikat hatalommá konvertálni – tehát a legtöbbet kihozni abból, amijük van.

Lehetőségek olyan pillanatokban teremődnek, amikor az aktorok erőforrásainak értéke a környezetben végbement változásoknak köszönhetően megnövekszik. Nem lesz több az erőforrás, és nem jön létre új stratégia hirtelen, de a már elérhető erőforrások súlya, hatása megnő. Egy teli magtár nagyobb értékkel bír éhínség idején, új lehetőségeket teremtve tulajdonosa számára. Hasonlóképpen, egy szoros választás lehetőségeket teremt a politikai vezetők számára, ha azok képesek hatni a bizonytalan szavazókra. A munkaerőhiány felhatalmazza a

⁴ A hatalomnak ez a meghatározása Webertől (1946) ered. Ő úgy látta, hogy a rétegződés lényegét azok a hatalmi dinamikák jelentik, amelyek a különböző gazdasági, státuszbeli és politikai piacokon történő verseny és együttműködés következtében alakulnak ki. Ezt a nézetet vette át aztán Dahrendorf (1958) is. Oberschall (1973) és Tilly (1978) a hatalomnak ezt az értelmezését használta a társadalmi mozgalmak elemzése során. Lukes (1975) azt mutatja meg, hogyan intézményesülnek a hatalmi kapcsolatok, amelyekkel a társadalmi mozgalmak küzdenek. Mikro szinten pedig Emerson (1962) alakított ki hasonló definíciót a hatalomról, mint ami az egyének közti, érdekekre és erőforrásokra vonatkozó cserekapcsolatokból nő ki. A hatalom szervezeteken belüli konceptualizálásához én a Michels-től (1962) eredő hagyományt veszem alapul, amelybe Salancik és Pfeffer (1977) megközelítése is illeszkedik.

⁵ Bár az erőforrás fogalma gyakran értelmeződik szűken vett gazdasági megközelítésből, Weber sokdimenziós megközelítését tükrözi Mann (1986) leírása is a hatalom ideológiai, gazdasági, katonai és politikai forrásairól; Bourdieu elemzése a kulturális tőkéről; és Hall (1997), aki az erkölcsi tekintélyt tartja a hatalom egyik forrásának.

munkásokat, hogy több bért kérjenek munkájukért. Ez az egyik oka annak, hogy az időzítés a stratégia egyik lényeges eleme.

Az aktorok erőforrásokhoz való hozzáféréseinek egyenlőtlenségét egyrészt az magyarázza, hogy a korábbi versenyhelyzetek és együttműködések eredményei intézményesülnek. Ez aztán befolyásolja a források eloszlását, újraírja az aktorok közötti verseny szabályait, és formálja a tereket, ahol a verseny zajlik (Gamson 1975, Lukes 1975, North 1990, Skocpol 1985). A hatalomért versengők egyik kritikus stratégiai célja, hogy a rövidtávú lehetőségeket hosszútávú nyereségbe fordítsák azok intézményesítése – például hivatalos szervezetek, kollektív üzleti megállapodások, vagy törvénykezés – által. A stratégiai hatékonyság méréséhez tehát szükséges annak hosszútávú tanulmányozása (Andrews 1997).

A stratégia: azt, amink van, átfordítjuk abba, amire szükségünk van, azért, hogy megszerezzük azt, amit akarunk; ahogy erőforrásainkat hatalommá konvertáljuk, hogy elérjük céljainkat; az a fogalmi kapocs, amely összeköti az erőforrásaink mozgatásba hozatalához és felhasználásához szükséges cselekvéseket – célkitűzés, időzítés, taktika – a remélt célokkal (Brown–Eisenhardt 1998, Clausewitz 1968, Hamel–Prahalad 1989, Porter 1996). Bár gyakran nem racionálisan cselekszünk, és tetteink nem szándékolt hatásokkal is járnak, céltudatosak vagyunk (Bruner 1990, Cohen–March–Olson 1972, Crow 1989, Salancik–Pfeffer 1977, Watson, 1990, Weick 1979). A stratégia akkor hatékony, ha céljainkat általa valósítjuk meg. A stratégiai tudás elsajátítása lehetőséget ad, hogy felismerjük a szándékok, akciók és eredmények közti kapcsolat mintázatait.

A célkitűzéssel, időzítéssel és taktikával kapcsolatos választásainkat stratégiánk keretezi. Ahogy a sémateoretikusok megmutatták, azáltal tulajdonítunk jelentést bizonyos eseményeknek, hogy elhelyezzük őket az értelmezés tágabb keretrendszerében (D'Andrade 1992, DiMaggio 1997, Fiske–Taylor 1991, Gamson 1992, Gamson–Meyer 1996, Goffman 1974, Snow et al. 1986). Az erőforrások megcélzásával, kezdeményezések időzítésével és taktikák bevetésével kapcsolatos döntéseink azáltal nyernek stratégiai jelentőséget, hogy miképp keretezzük őket többi választásunkkal összefüggésben a céljaink felé vezető úton. A stratégia mesterségének egyik fő nehézsége az, hogy bár a célkitűzéssel, időzítéssel és taktikával kapcsolatos döntéseket közvetlenül megfigyelhetjük, az ezen döntéseket keretező és koherenssé tevő stratégiát gyakran különféle adatokból kell utólag kikövetkeztetni. E források közé tartoznak a résztvevőkkel készült interjúk, az oral

history anyagok, a tudósítások, memoárok, okiratok, szervezeti dokumentumok, munkafolyamatok beszámolóí, jegyzőkönyvek és a résztvevő megfigyelés.

Mivel a stratégia a jelenlegi akciókat jövőbeli célok felé irányítja, a folyamatosan változó környezettel, különösen a többi aktor akcióival és reakcióival kölcsönhatásban fejlődik (Alinsky 1971, Brown–Eisenhardt 1997, Burgelman 1991, Hamel 1996, Mintzberg 1987, Weick 1979).⁶ Adott szabályokkal, erőforrásokkal és érdekekkel bíró, mozdíthatatlan kontextusokban a stratégia bizonyos mértékben értelmezhető a játékelmélet elemzési fogalmainak segítségével (Schelling 1960). De olyan környezetben, ahol ezek a faktorok folyamatosan változnak – például a társadalmi mozgalmakban –, a stratégia inkább a kreatív gondolkodásra hasonlít (Brown–Eisenhardt 1997, Hamel 1996, Morris 1984). A stratégiai cselekvést ezért legjobb éppen zajló lévő kreatív folyamatként értelmezni, amelynek során az új feltételek megértése és célokhoz igazítása történik meg (Brown–Eisenhardt 1998).

A stratégia és eredmények közötti kapcsolatot úgy tisztázhatjuk, hogy a szerencsejátékok, ügyességi játékok és stratégiai játékok közötti, játékelméletben ismeretes megkülönböztetést alkalmazzuk (Schelling 1960). A szerencsejátékban a nyereség pusztán a szerencsén múlik. Az ügyességi játékokban a játékos képessége is számít, például hogy hogyan tud elütni egy teniszlabdát. A stratégiai játékokban – a többi játékos figyelembe vételével – a lehető legjobb cselekvési folyamat tudatos elemzésére van szükség. A legtöbb játékban mindhárom elem jelen van. Vegyük a pókért: a győzelem feltétele a szerencse (milyen lapokat kapunk), a képesség (fel tudjuk-e mérni a lehetséges kimeneteket) és a stratégia (hogyan döntünk az emelésekről). Bár egy-egy osztás, sőt akár teljes játék alakulhat szerencsétlenül, hosszú távon a képesség és a stratégia különbözteti meg a kiemelkedő játékosokat, és nyertes játszmaikat, a többiektől. Hasonlóképpen, a környezet változásait tekinthetjük „szerencsének”, ha csak egy-egy cselekvő résztvevőt nézünk. De hosszú távon bizonyos aktorok esélyesebbek elérni céljaikat, mint mások, mivel képesek jobban kihasználni ezeket a szerencsés helyzeteket. A környezet változásai létrehozhatják a körülményeket, amelyek elősegítik a társadalmi mozgalmak felemelkedését, azonban e mozgalmak eredményei és öröksége a bennük

⁶ Saul Alinsky (1971) közösségsszervező ezt írta a helyzetszerűleg felmerülő stratégiáról: „az akció a reakcióban van”. Weick (1979) e megközelítés tudományos változatát nyújtja, amelyet sokan használnak a „stratégiai tervezés” helyett, mióta az üzleti környezet viharosabbá vált, pl. Mintzberg (1987; 1994), Burgelman (1991), Hamel (1996) és Brown és Eisenhardt (1997).

résztevők stratégiáján múlik – azon képességükön, hogy lehetőségeiket céljaik elérésére használják, és ezáltal formálják környezetüket.

A stratégiai kapacitás elmélete

A stratégia azokban a döntésekben válik nyilvánvalóvá, amelyeket a szervezeti vezetők a környezetükkel való interakciók során hoznak. Minél nagyobb a motivációjuk, a lényegi tudáshoz való hozzáférésük és a megértésre irányuló gondolati folyamataik minősége – tehát a stratégiai kapacitásuk –, annál valószínűbb, hogy hatékony lesz a stratégiájuk.

A hatékony stratégia forrásának magyarázata során arra fókuszálok, hogy egyes szervezetek miért alakítják ki taktikák hatékony sorozatát nagyobb valószínűséggel, mint mások, nem pedig arra, hogy miért hatékonyabbak bizonyos taktikák, mint mások. A társadalmi mozgalmak, a harcászat, a politikatudomány vagy a menedzsment területén alkalmazott taktikák hatékonyságának elemzése nem igényli egy-egy szervezet hosszútávú vizsgálatát, ahhoz viszont, hogy megállapítsuk, mely faktorok befolyásolják a hatékony stratégiaalkotást, pontosan ilyen nézőpontra van szükség (Gamson 1975, Lipsky 1968, McAdam 1983). A stratégiai kapacitás, a stratégia maga és az eredmények valószínűleg – de nem minden bizonnyal – egy ok-okozati összefüggési lánc elkülönülő lépéseinek tekinthetők: a nagyobb stratégiai kapacitás valószínűleg jobb stratégiához, a jobb stratégia valószínűleg kívánatos eredményekhez vezet.

A stratégiai kapacitás különbségei magyarázatot adhatnak arra, hogy egyes aktorok miért viselkednek eltérően az unikális lehetőségek pillanatában, amikor gyorsan kell döntést hozni – különösen a rendkívül intenzív helyzetekben, amikor a vezetési és szervezeti szempontok hirtelen újragondolása társadalmi mozgalmak felemelkedéséhez vezethet. És mivel a szervezetek stratégiai kapacitása nőhet vagy el is sorvadhat, ezek a stratégiai kapacitásbeli különbségek magyarázzák az időben eltérő szervezeti hatékonyságot is: tehát hogy egyes szervezetek miért képesek felülemelkedni a létrejöttüket kísérő nyomasztó elvárásokon, míg mások miért roppannak össze az idővel rájuk telepődő terhek alatt, és vallanak kudarcot.

Nem gondolom, hogy megtaláltam minden fontos tényezőt, amelyek a megfigyelt eredmények közti különbségeket magyarázzák. Azt viszont állítom, hogy az eredmény, amelyet igyekszem megmagyarázni – tehát hogy bizonyos csoportok hatékonyabb stratégia kidolgozására képesek, mint mások –, többé-kevésbé

valószínűsíthető az alább ismertetett modell segítségével. A pókerben a szerencse befolyásolja az osztást vagy akár az egész játékot, de hosszú távon egyes játékosok nagyobb eséllyel nyernek, mint mások. Egy szervezet előtt feltűnhet egy véletlen lehetőség, de érvelésem szerint az, hogy a szervezet képes lesz-e stratégiai módon kihasználni azt, az itt bemutatott tényezők függvénye.

Ahogy az 1. ábrán látszik, a stratégia tekinthető egyfajta kreatív gondolkodásnak. Ezt szociálpszichológiai elméletek alapján állítom, melyek szerint három fő tényező befolyásolja a kreatív eredményeket: a motiváció a feladat elvégzésére, a területspecifikus készségek és a megismerési folyamatok (Amabile 1996)⁷. E megközelítés szerint a kreativitást leginkább a belső motiváció növeli, melynek forrása a feladatok elvégzésében, és nem azon kívül keresendő. Bár a területspecifikus készségek segítenek az ismert algoritmusok végrehajtásában és a megszokott feladatok teljesítésében, új kihívások megoldásához a megismerési folyamatok által létrehozott új algoritmusok kellenek (Amabile 1996a, J.R. Hackman–Morris 1975).

Míg a kreativitás önmagában egyéni jelenség, a stratégia általában egy teljes vezetői csapat kreatív eredményének tekinthető. A vezetői csapat valamilyen társadalmi közegben működik együtt, amely az egyéni kreativitást kisebb vagy nagyobb mértékben segíti elő (Amabile 1988, J.R. Hackman–Morris 1975, McGrath 1984, 1996 Nemeth–Straw 1989, Van de Ven et al. 1999). Ráadásul a stratégia komplex, változó környezetben való létrehozása jazz-zenekarhoz hasonló együttműködést igényelhet a csapattagoktól. A megismerés megoszlik, ám a készségeket és az információt szintetizálniuk kell, az egyénekén túlmutató tudást hozva ezáltal létre. Emiatt aztán az ilyen együttműködések feltételei kulcsszerepet kapnak (Hutchins 1991, Rogers 1995, Van de Ven et al. 1999).

Motiváció

Dávid már azelőtt elszánta magát Góliát legyőzésére, hogy tudta volna, hogyan fogja végrehajtani. Már azelőtt tudta, *miért kell* megcsinálnia, mielőtt tudta volna, *hogyan tudná* megcsinálni. A motiváció azért befolyásolja a kreatív eredményeket, mert hatással van a koncentrációra, amellyel valaki a munkáját végzi, a kitartásra, a

⁷ Különösen sokat köszönhetek Amabile (1996) kiváló munkájának, amelyet a kreativitásról írt, és amelyben összekapcsolja a mikro-viselkedéseket a makro-következményekkel. Ha munkáját a stratégia megértésében szeretnénk alkalmazni, a „lényeges tudás” fogalmát a „területspecifikus készségekkel” helyettesítem. Így jobban megragadható a környezet ismeretének fontossága a stratégiai gondolkodásban, és a motiváció forrásainak tágabb körét figyelembe tudjuk venni.

kockázatvállalásra, a magas energiabefektetés fenntartására (Bergman 1979, Glover–Sautter 1977, Prentky 1980, Ruscio–Whitney–Amabile 1995, Walberg 1971). A motivált személyek nagyobb eséllyel szánják rá az energiát, hogy megszerezzék a szükséges tudást és készségeket (Conti–Amabile–Pökkok 1995). Emellett, ha izgalmas problémára bukkannak, elégedetlenek a status quoval, vagy észreveszik, hogy az elvárások és eredmények közti mély szakadék a korábbi sémák működésképtelenségét jelzi, képesek felülemelkedni előzetes gondolati sémáikon a kritikusabb és reflexívebb gondolkodás elérése érdekében (Abelson 1981, Bourdieu 1990, DiMaggio 1997, Garfinkel 1984, Moscovici 1984, Swidler 1986). Amennyiben a siker előmozdítja a motivációt, nemcsak több erőforrást termel, hanem nagyobb kreativitásra is sarkall (Chong 1991).

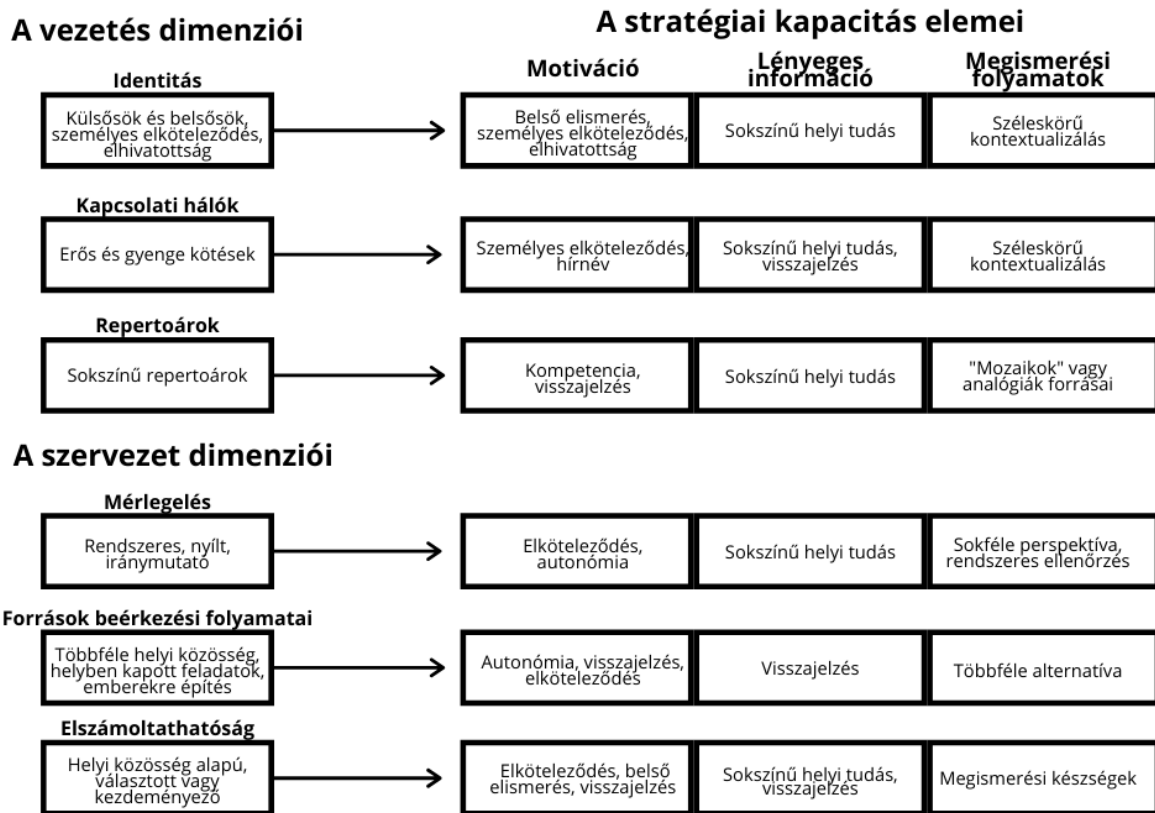
10.1 ÁBRA

Pszichológusok szerint a kreatív motiváció forrása elsősorban az illető által szeretett munkából fakadó belső jutalomban keresendő (Amabile 1996). Egyesek szerint a jutalom forrása lehet az újdonság varázsa is, vagy egy-egy feladat kompetens teljesítése, amely gyakorlottságot igényel, cserébe pedig a kontroll érzésével gazdagítja végrehajtóját (Berlyne 1960, Deci–Ryan 1985, Harter 1978, Hebb 1953, White 1959). Mások szerint a lényeg az, hogy a feladatot végző értelmet találjon teljesítményében (J.R. Hackman–Oldham 1976). Véleményem szerint a társadalmi mozgalmak vezetői számára rendkívül fontos az identitásképző értékekből vagy „erkölcsi forrásokból” (Taylor 1989) táplálkozó motiváció, amely betölti az ember egész életét, munkáját pedig különösen is értelemmel, jelentéssel tölti meg (Bruner 1990, D’Andrade 1992, Peterson 1999, R. Turner–Killian 1987, Weber 1946)⁸. Az identitást kifejező munka tekinthető „hivatásnak”, a hivatásként végzett munka pedig több motivációs jutalmat ígér, mint egy egyszerű „állás” (Weber 1958).

Egy stratégiaalkotó vezetői csapat csoportmunkájának kontextusában az egyéni motiváció akkor növekszik, ha a résztvevők autonóm módon dolgozhatnak, társaiktól és feletteseiktől pozitív visszajelzéseket kapnak, és egy más csapattal versenyző csapat tagjai lehetnek. Ezzel szemben csökken a motiváció, ha megfosztják őket önállóságuktól, nem kapnak visszajelzést, vagy ha mégis, az

⁸ Elismerem, hogy az „érdekek” befolyásolják a viselkedést, de gondoljunk csak Weber (1946) metaforájára, amely szerint az értékek hatással vannak arra, ahogy az emberek saját érdekeiket látják. Ezt a nézetet vallja R. Turner és Killian (1987), Bruner (1990), D’Andrade (1992) és Peterson (1999) is.

negatív, illetve ha a csoporton belül kerülnek komoly versenyhelyzetbe (Amabile 1988, R. Hackman 1990).



1. ábra: Ez a táblázat a stratégiai kapacitás (három jobb oszlop) vezetési és szervezeti forrásait (bal oszlop) illusztrálja. A hatások időben egyszerre, nem egymást követően zajlanak.

A lényeges tudás birtoklása

Dávid nem tudta, hogyan használja Saul király fegyvereit, de tudta, hogy használjon köveket fegyverként. A kreativitás második elemét a területspecifikus tudás jelenti, a gyakorlottság, a mesterségbeli tudás, amely feltétele az újszerű megoldások kitalálásának. A kreatív jazz-zongoristák nagyon értenek a zongorázáshoz. Picasso az Avignoni kisasszonyok megfestése előtt kitanulta elődei stílusát.

A stratégia szempontjából lényeges bizonyos készségek elsajátítása – vagyis, hogy hogyan kell stratégiázni –, ám hasonlóan fontos a helyben végbemenő interakciók résztvevőivel – kliensekkel, ellenfelekkel, kívülállókkal – kapcsolatos tudás megszerzése. Azt gondoljuk, hogy a hatékony hadi stratégiák nemcsak a stratégia művészetéhez értenek, hanem ismerik a katonák, az ellenség, a csatamező

és egyéb körülmények paramétereit is. A lényeges tudásba beletartoznak a készségek, és az információ is a környezetről, amelyben ezeket a készségeket alkalmazni kell. Minél több információnk van arról, hogy hogyan kell egy bizonyos területen dolgozni – tehát minél tágabb helyi ismerettel rendelkezünk –, annál valószínűbb, hogy megbirkózunk majd az adott területen felmerülő problémákkal. Amikor a problémákkal már rutinszerűen nézünk szembe, az ismert algoritmusokban való jártasság – vagyis a társadalmi mozgalmak nyelvén: a kollektív cselekvés gyakorlatai – hozzájárul a hatékony problémamegoldáshoz. De mivel cselekvésünk következtében a környezet, különösen a kiszámíthatatlan társadalmi mozgalmak esetében, változik, fontos a rendszeres visszajelzés, amikor a tevékenységünkre érkezett reakciókat értékeljük (Zaltman–Duncan–Holbeck 1973). Amikor új problémák jelennek meg, át kell tekintenünk „repertoárunkat”, hogy megtaláljuk a hasznos elemeket, amelyek hozzásegíthetnek az újfajta válaszok megtalálásához és elsajátításához.

Megismerési folyamatok

Dávid számára akkor vált hasznossá parittyahasználati képessége, amikor fantáziáját latba vetve újragondolta, és számára jól ismert térré formálta a csatateret: ahol pásztorként képes megvédeni nyáját a medvék és oroszlánok támadásaitól. Bár a harcmezőn kívülálló volt, észrevett olyan erőforrásokat, amelyeket mások nem, és olyan lehetőségeket, amelyek létezését mások fel sem fogták. Vele szemben Góliát jól ismerte a harcmezőt, mégsem mérte fel, milyen fenyegetést jelent a pásztorfiú.

Amikor új problémákkal szembesülünk, megújítjuk megismerési módszereinket: képzelőerőnk segítségével átkeretezzük a korábban ismert adatokat, vagy új módon szintetizáljuk őket (Amabile 1996, Bernstein 1975, Langer 1978, Langer–Imber 1979, March–Olsen 1976). A kreatív gondolkodás előfeltétele, hogy felismerjük: problémáink – legalábbis számunkra – ismeretlenek, és újfajta megoldásokat kívánnak. Hogy ezeket megtaláljuk, analógiákat használunk: az elérhető információt számunkra felfogható, de mégis új értelmezések mentén dolgozzuk fel, ismert elemeket új módon kombináljuk (J. Campbell 1997, Douglas 1986, Gentner 1989, Lakoff–Johnson 1980, Langer 1989, Levi-Strauss 1966, Strang–Meyer 1994). Mivel az friss perspektívákat és új megközelítéseket kíván, az innovatív gondolkodást elősegíti a sokféle nézőponttal való találkozás – akár a csoport tagjainak egyéni élettapasztalatait nézzük, akár ezek összességét (Bernstein

1975, DiMaggio 1997, Kasperson 1978, Langer 1989, Nemeth 1986, Piore 1995, Rogers 1995, Rosaldo 1989, Senge 1990, Weick 1979, Van de Ven et al. 1999). Különböző megközelítésekkel való találkozás nemcsak különböző gyakorlatok megismeréséhez vezet, amelyekből aztán választhatunk, hanem segít azt is észben tartani, hogy egyáltalán létezik többféle megoldás (Langer 1989), és a legtöbb ismert megoldás nem feltétlenül megbízható (Weick 1979). A legalapvetőbb módon úgy fogalmazhatunk: minél több ötlet merül fel, annál valószínűbb, hogy lesz köztük megfelelő is (D. Campbell 1960, Simonton 1988).

A kreatív problémamegoldás azért problematikus csapatban, mert a kisebbség a többséghez és a kisebb tekintélyű tagok a nagyobb tekintélyűekhez hajlamosak igazodni (Asch 1952, J.R. Hackman–Morris 1975, Janis 1972, McGrath 1984, Milgram 1974). A kisebbségi vélemények kifejezése ugyanakkor elősegítheti a jobb problémamegoldást, mivel serkenti az eltérő gondolatok megfogalmazását, és a döntéshozókat a helyzetek többféle aspektusának megvizsgálására és feltételezéseik újragondolására ösztönzi (Nemeth 1986). Bizonyos problémák megoldása, mint például a komplex és kihívást jelentő környezetben való stratégiaalkotás, különböző tudásokhoz, képességekhez, tapasztalatokhoz való hozzáférés függvénye lehet – amelyeket egy-egy ember önállóan nem tud elérni.

Ezért hát elmondható, hogy azok a csapatok, amelyekben többféle nézőpont kap helyet, jobb döntéseket hoznak, mint a homogének, különösen ha újfajta problémák megoldásáról van szó. Ennek oka, hogy több erőforráshoz férnek hozzá, a döntéshozatalhoz szükséges készségek és szempontok szélesebb skálájával rendelkeznek (Nemeth–Staw 1989). A sokféleség forrása lehet a csapattagok változatos élettapasztalata, különböző kapcsolati hálókból való beágyazottságuk, vagy különböző akciók megvalósításában való jártasságuk.

Ugyanakkor ahhoz, hogy a sokféleségből előnyt kovácsoljon, a csapatnak meg kell tanulnia, hogy a kisebbségi megszólalásokra is odafigyeljen, hiszen ezek előmozdítják a kreatív, megszokottól eltérő gondolkodást – tehát a felfedezés általi tanulást. Ezzel együtt a döntéshozatal érdekében képesnek kell lenniük összekapcsolni az eltérő gondolatokat – ez a tesztelés általi tanulás. E feszültségek kezelése különösen akkor nehéz, amikor a tervezés és az akció párhuzamosan történik, mint az innovatív folyamatok esetében (Van de Ven et al. 1999). Az ilyen helyzetekben jobban helyt állnak azok a vezetők, akik képesek szembenézni az ellentmondásokkal, akik a kreatív mérlegelés és a döntéshozatal folyamán világos

szervezeti mechanizmusokat alkalmaznak, akik többféle erőforrásra támaszkodnak, többféle tekintélyre alapoznak, és akik konfliktusait tárgyalással rendezik: nem erőszakosak, de nem is engednek a nyomásnak (Bartunek 1993, Levinthal 1997, Nemeth–Staw 1989, Osborn 1963).

A stratégiai kapacitás forrásai: vezetés és szervezet

Miután felvázoltam a stratégia létrehozásának mechanizmusát, e mechanizmus hajtóerejéről, a stratégiai kapacitás forrásairól – a vezetésről és a szervezetről – szólok. Az elemzés egységének a vezetői csapatot tekintem: azokat a személyeket, akik formális vagy informális módon részt vesznek a szervezetet vagy szervezeti egységet érintő, irányadó stratégiai döntések meghozatalában (Oberschall 1973, Porter 1996). Nem próbálom megítélni vezetői minőségüket mint olyant, hanem a stratégia megalkotásában játszott szerepükre koncentrálok. Bár a felelős vezető rendkívül fontos szerepet játszik a vezetési folyamatban, különösen a csapat létrehozásában, segítésében és fenntartásában (Bartunek 1993, J.R. Hackman–Walton 1986), a stratégia, csakúgy, mint az innováció, sokkal inkább a vezetők közti interakciók terméke, mint amennyire azt a szervezeti mítoszok elismerik (Van de Ven et al. 1999). A stratégiai kapacitás megértése magyarázatot adhat arra, hogy egyes csoportok miért képesek jobban kihasználni a pillanatban rejlő lehetőséget, mint mások, és segíthet megérteni a szervezeti stratégia hatékonyságát előmozdító vagy romboló feltételeket.

Ahogy az 1. ábra mutatja, egy vezetői csapat stratégiai kapacitása akkor növekszik leginkább, ha bizonyos tagok „belsősök” egy-egy kisközösségben, és másokhoz nem tartoznak, ha a tagok egy része szorosán, mások lazábban kapcsolódnak bizonyos helyi egységekhez, és ha a tagok korábban különféle kollektív akciók területén szereztek tapasztalatot. A vezetői csapatok akkor tudják a legtöbbet kihozni ezekből az adottságokból, ha rendszeres, nyílt és iránymutató mérlegelést folytatnak, és ha többféle erőteljes helyi közösség ellenőrzi őket – [még hozzá/leginkább] azok, akiktől forrásaikat is szerzik.

A vezetés

A vezetők környezetükkel kölcsönhatásban alakítják ki stratégiájukat. A tudósok, akik szerint az élettapasztalatok a tudati szocializáció (Bernstein 1975, DiMaggio 1997, Zerubavel 1997), a kulturális látásmód (Jasper 1997, Rosaldo 1989) és motiváció

(D'Andrade 1992) elsődleges forrását jelentik, összekapcsolják a vezetők pszichológiai, szakmai, szervezeti és általános háttérét konkrét stratégiáikkal. Ugyanakkor kevesen foglalkoztak a vezetők háttere és a *hatékony* stratégia létrehozására való képességük közti kapcsolattal (Chandler 1962, 1977, Freeman 1979, Kuhn 1962, Oberschall 1973, Ross 1983, Wickham-Crowley 1992). Pedig a vezetők identitása, szociokulturális kapcsolati hálójának és taktikai repertoárja – vagyis hogy kik ők, kit ismernek, és mit tudnak – befolyásolja stratégiai kapacitásukat.

Azok a vezetői csapatok, amelyekben vannak „belső” és „külső” is, több stratégiai kapacitással bírnak, ahogy azt az 1. ábra első, *Identitás* sora is mutatja. A vezetők „identitása” háttérük különféle aspektusaiból ered, tehát hogy milyen rasszhoz, osztályhoz, nemhez, generációhoz, etnikumhoz, valláshoz tartoznak, milyen a családi háttérük, milyen oktatást vagy szakmai felkészítést kaptak. A „belső” és „külső” vegyes csapatai így képesek kombinálni a sokféle lényeges tudáshoz való hozzáférést az e tudás kreatív újraalkotásához szükséges képességgel (Bernstein 1975, Hamel 1996, Rogers 1995, Senge 1990, Weick 1979). Azok, akik határterületeken gyűjtöttek élettapasztalatot, különböző kulturális és intézményi világokban vetve meg lábukat, nagyobb valószínűséggel hoznak be innovatív ötleteket, mint akiknek nincs ilyen tapasztalata (Kuhn 1962, Piore 1995, Rickards–Freedman 1978, Rosaldo 1989, Weick 1979). Azok a belső, akik azonosulnak az általuk képviselt helyi közösséggel, és a külső, akik elhívást éreznek e közösségek szolgálatára, több belső megerősítést találnak ebben a tevékenységben mint azok, akiket külső célok elérése motivál vagy egyszerűen a „munkájukat végzik” (Howell 1990, Meyer–Allen 1997, Weick 1979). A többféle perspektívával bíró embereket egyesítő csapatok valószínűleg jobb döntéseket hoznak mint a homogének, különösen ha újfajta problémákat kell megoldaniuk, hiszen több forráshoz férnek hozzá, többféle döntéshozatali készséget hoznak be, és kihasználhatják a nézőpontok sokszínűségét (Nemeth–Staw 1989, Sutcliffe 2000).

Az 1. ábra második, *Kapcsolati háló* sora azt mutatja meg, hogy jelentősebb stratégiai kapacitással bírnak azok a csapatok, amelyeknek tagjai bizonyos helyi közösségekhez „erős”, míg másokhoz „gyenge” szálakkal kötődnek. A szociokulturális kapcsolati háló gazdag inspirációt adnak arra vonatkozóan, hogy a csapat mit és hogyan csináljon (Emirbayer–Goodwin 1994), de a társadalmi mozgalom toborzási módszerei (Granovetter 1973, McAdam–Paulsen 1993, Stark–Bainbridge 1985), a társadalmi tőke forrásai (Chong 1991, Coleman 1990, Putnam

1993) és az új, közös ötletek gondozása terén is lehet rájuk számítani (Gamson 1991, Taylor–Whittier 1992). A szociológusok megkülönböztetik a homogén kapcsolati hálók „erős”, és a heterogén kapcsolati hálók „gyenge” kötéseit. Az erős helyi kötődésekkel bíró vezetők nagyobb valószínűséggel tudják, hol található helyben erőforrás, kit érdemes megszólítani, milyen taktikát alkalmazzanak, és hogyan bátorítsák a helyieket a szervezettel való azonosulásra, mint azok, akik nem bírnak ilyen kötődésekkel (Morris 1984). Másrészt viszont a több helyi közösségben kialakított, ám gyenge kötésekkkel bíró vezetőkre inkább jellemző, hogy többféle emberhez, ötlethez, gyakorlathoz férnek hozzá, amelyek elősegítik a széleskörű összefogást. Így hát az erős és gyenge kötések kombinációja kiváló alapja lehet a társadalmi mozgalmak toborzó gyakorlatainak, mert egyaránt képesek elérni új, illetve elkötelezni régi résztvevőket. Ez a kombináció erősíti az innovációt is, mivel nemcsak az információ beáramlását, a hatás kiáramlását is előmozdítja (Rogers 1995). A sokszínű kötések csakúgy, mint a sokszínű élettapasztalatok, elősegítik a stratégiai döntések kreatív újrafelvezését. Ugyanakkor fontos: az erős kötések bizony növelik a vezető motivációját. Ennek alapja a személyes elköteleződés és a döntései következményeit hordozó, róla véleményt formáló közösséggel való azonosulás (Chong 1991).

Az 1. ábra harmadik, *Repertoárok* sora azt mutatja meg, hogy azok a csapatok, melyeknek tagjai sokféle közös akcióval kapcsolatos tudással rendelkeznek, nagyobb stratégiai kapacitással bírnak, mint az ilyen tudást nélkülöző csapatok. A közös akciók sokszínű repertoárja olyan ismeretet jelent, amely növeli a vezetői csapat stratégiai rugalmasságát (Alexander 1998, Hamel 1996, Moore 1995). E repertoárok azért hasznosak, mert birtokosaiknak gyakorlati (mit kell csinálni), normatív (az ügyben való hit) és intézményes (az erőforrásokkal való kapcsolat) kérdésekben is segítenek (Clemens 1996, Tilly 1981). Különösen azok a taktikák hasznosak, amelyeket a helyi közösség számára ismert, de az ellenfél előtt ismeretlen repertoárok segítségével alakítanak ki (Alinsky 1971). Többféle repertoár ismerete pedig nemcsak tágítja a vezető előtt ismert lehetséges választások körét, hanem az új helyzetekhez való alkalmazkodókészséget is növeli az analógiára vagy mozaikokból kialakított megoldásokra épülő megismerési folyamatok segítségével. Az ilyen repertoárokkal bíró vezetők motivációjának jót tesz az alkalmazásuk során megélt kompetenciaérzés, és a repertoárokat már ismerő helyi közösségektől érkező pozitív visszajelzés.

A szervezet

A vezetők szervezeti struktúrákba ágyazva lépnek kapcsolatba környezetükkel. A struktúrát a szervezet alapítóinak elhivatottsága alakítja ki, ők hozzák az egymás közötti és környezetükkel való interakciók szabályait is (Weick 1993). A struktúra határozza meg a legitimitás (DiMaggio–Powell 1991, Weber 1978c), a hatalom (Emerson 1962, Perrow 1986, Salancik–Pfeffer 1977) és a mérlegelés (March–Olson 1976) mintázatait. Bár a szervezet formája lehet stratégiai döntés kérdése (Child 1972, Clemens 1996, Eisenhardt–Schoonhoven 1990, Oliver 1988, Weick 1993), ha már kialakult, jelentős hatással bír a további újításokra (Damanpour 1991, Zaltman et al. 1973) és a későbbi stratégiára (Bower 1970, Chandler 1962). A stratégia fejlődésében különösen fontos szerepet játszik, hogy a szervezeti működésben hol a mérlegelés helye, milyen mechanizmusok mentén zajlik az elszámoltatás, és miképp érkeznek be az erőforrások.

A rendszeres, nyílt és irányadó mérlegelési folyamatok alkalmazása növeli a vezetői csapatok stratégiai kapacitását, ahogy azt az 1. ábra negyedik, *Mérlegelés* sora is mutatja. E stratégiai kapacitás abból fakad, hogy a mérlegelés során lényeges információk válnak elérhetővé, valamint megtörténhet ezek újszerű felhasználása különféle kreatív folyamatok során, és erősödik a motiváció is, hiszen a döntéshozók elköteleződnek a meghozott és gyakorlatban is megvalósítható döntések mellett (Duncan 1973, R. Hackman 1990, Ruscio et al. 1995). A rendszeres mérlegelés elősegíti a kezdeményezőkézséget, hiszen ösztönzi a tevékenységek rendszeres felülvizsgálatát, függetlenül attól, hogy krízis van-e éppen, vagy sem (Brown–Eisenhardt 1997, 1998). A mérlegelési folyamatok különféle nézőpontok – avagy „deviáns”, eltérő szempontok – felé való nyitottsága elősegíti a jobb döntések meghozatalát (Nemeth–Staw 1989) és az innovációt (McCleod 1992), és erősíti a csoport képességét a tanulási feladatok kreatívabb és hatékonyabb megoldására (Hutchins 1991). Ezen előnyök akkor tudnak érvényesülni, ha a vezetők képesek a mérlegelési folyamatokba bevonni az eltérő gondolatokat is, amelyek a különböző nézőpontok kifejezéséből születnek, de képesek e gondolatokat egy irányba is terelni a döntések meghozatala érdekében. Ennek érdekében a tárgyalásos konfliktuskezelés, szavazással kísérve, hasznosabb lehet az egyik vagy másik oldal erőfölényén alapuló döntéshozatalnál, hiszen megőrzi a változatosságot, de megteremt a kollektív cselekvés lehetőségét is (Bartunek 1993). Azon döntések

meghozatala, amelyek cselekvést vonnak maguk után, motiválja az aktorokat a döntéshozatalban való részvételre és az ezekből következő akciók megvalósítására (R. Hackman 1990, Mintzberg–McHugh 1985).

Az 1. ábra ötödik sora, a *Források beérkezési folyamatai* azt mutatja meg, hogy azok a vezetői csapatok bírnak több stratégiai kapacitással, amelyeknek erőforrásait, különösen az emberi erőforrásokat, több, különböző helyi közösségekben aktív, szervezet termeli ki. A lokális forrásokra támaszkodó vezetőknek a helyiek hangján szóló stratégiát kell kidolgozniuk (Knocke–Wood 1981, Mansbridge 1986, Pfeffer–Salancik 1978). Ha a tagsági díjak jelentik a legfőbb bevételi forrást, a vezetőknek meg kell tanulniuk behajtani ezeket a díjakat. Ha a felhasznált források elsősorban a helyi közösségen kívülről érkeznek – még akkor is, ha a szervezeten belülről, például ha egy tag jelentősebb összeget hagy a szervezetre –, a vezetők kevésbé lesznek motiváltak a hatékony stratégia létrehozására. Míg politikájuk eredményeképpen ki tudják fizetni a számlákat, egész nyugodtan hagyhatják hibáikat kijavítatlanul. Ugyanakkor azok a vezetők, akik forrásaikat többféle helyi közösségtől nyerik, rugalmasabb stratégiát tudnak kialakítani, amellyel nagyobb autonómia és nagyobb mozgástér is jár (Alexander 1998, Powell 1988). A többféle forrásból érkező támogatás elősegíti a változatos, kreatív gondolatok kifejezését is (Levinthal 1997). Ezért aztán a vezetőknek az a döntése, hogy melyik közösségben milyen erőforrásokat mozgósítsanak, hosszú távon is jelentősen befolyásolja a stratégiát (Oliver–Marwell 1992). Ha inkább emberekre, mint pénzre alapozzák a működést, a stratégiai kapacitás növekszik, hiszen több stratégiázni kész vezető nevelődik ki. Minél képzetesebb stratégákhoz van a szervezetnek hozzáférése, annál rugalmasabban és annál nagyobb mértékben képes céljai felé közeledni (Weick 1979).

Azok a vezetői csapatok, amelyek önmagukat választják meg, vagy az őket elszámoltató helyi közösség döntése alapján kerülnek fontos pozícióba, nagyobb stratégiai kapacitással bírnak, mint a bürokratikus úton pozícióba helyezették – erről szól az 1. ábra hatodik sora, az *Elszámoltathatóság*. Az elszámoltathatósági struktúrák által befolyásolják a stratégiát, hogy meghatározzák a vezetőválasztás folyamatait és a válaszadásért felelős elemeket. Azok a vezetők, akiket nem helyben számoltatnak el, gyakran nem a helyi tudáshoz vagy motivációhoz kapcsolódó kritériumok alapján kerültek pozícióba. Ahogy innovációkutatók megmutatták, a helyi közösséggel (illetve vevőkörrel) való kapcsolat különösen fontos forrása az életképes

új ötleteknek (Utterback 1971, Von Hippel 1988). A felülről kijelölt vezetők készségei és motivációi inkább a hatékony bürokrácia, semmint az innovációhoz szükséges kreatív munka feltételeinek felelnek meg. A megválasztott vezetők legalább nagyobb eséllyel rendelkeznek a közösség számára hasznos tudással, és a megválasztáshoz szükséges politikai képességgel. Az önként jelentkező, vállalkozó szellemű, kezdeményező vezetők bírnak a legnagyobb valószínűséggel a kreatív munkához szükséges készségekkel és belső motivációval (Chambers 1973, Getzels–Csikszentmihalyi 1976, MacKinnon 1965). Bár a szavazáson és az önként jelentkezésen alapuló vezetőválasztási folyamatok között feszül némi ellentét, mindkettőtől nagyobb stratégiai kapacitás várható, mint a bürokratikus módon kijelölt vezetőktől.

Időzítés

A stratégiai döntések meghozatala nemcsak térben, időben is konkrét. Mégis, a lehetőségek jönnek és mennek, és bizonyos pillanatokban meghozott döntések kiemelkedő jelentőséggel bírnak. Van-e a stratégiai kapacitásnak hatása az aktorok időzítési képességére: hogy ne csak megfelelő módon, hanem jól eltalált időben cselekedjenek, és ha igen, milyen?

Szociológusok, szervezetkutatók és kulturális elemzők megállapítják, hogy bizonyos pillanatok nagyobb hatással vannak az elkövetkező eseményekre, mint mások. Néhány szociológus a „kritikus helyzetek” jelentőségét hangsúlyozza, az olyan pillanatokét, amikor jól látható okozati láncok mentén történő események kölcsönhatásából jönnek létre unikális lehetőségek (Skocpol 1984). Mások „fókuszpillanatokként” határozzák meg azokat az eseményeket, amelyek egy bizonyos ügyre terelik a figyelmet, és ezáltal a mobilizáció egyedi lehetőségeit nyitják meg (Sewell 1996). A szervezetkutatók a szervezetfejlődés „rendkívüli pillanatainak” azokat tekintik, amelyek egy-egy kitűzött cél megvalósulása felé vezető úton vagy más fontos mozzanatban jönnek létre (Gersick 1994, Weick 1979, 1993). A kultúra tudósai a krízisek vagy „szerepváltozások” egyének és közösségek életében játszott jelentőségét emelik ki, amikor a normák, identitások és értékek bizonytalanná vagy átmenetivé válnak, szemben az átlagos időszakokkal, amikor ezek többé-kevésbé tartósan vannak jelen (Jasper 1997, Morris 1993, Smelser 1962, Swidler 1986, V. Turner 1966, Turner–Killian 1987). Történelmi, kulturális és szervezeti változások elindulhatnak külön-külön vagy egyszerre – ezt a tudósok az *entrainment*, azaz a

„magával húzás” fogalmával írják le –, a változás belső vagy külső ritmusának megfelelően (Ancona–Chong 1996).

Ironikus módon az aktorok stratégiai döntései jellemzően pont az extrém bizonytalanság pillanataiban bírnak a legnagyobb jelentőséggel, különösen ha társadalmi mozgalmakról beszélünk. Az áttörést jelentő események olyan nagy mértékben változtathatják meg az egyéneket, szervezeteket és környezetüket, hogy ezek következményei szinte teljes mértékben azon múlnak, mit kezdenek velük az aktorok. A győzelmi pillanatok kiemelkedő stratégiai jelentőséggel bírnak: ilyenkor fontos, hogy a győztes ne a babérjain üljön, hanem használja ki a sikerrel járó előnyöket. A győzelmi pillanatok ugyanakkor a legkockázatosabbak közé is tartoznak.

Extrém módon bizonytalan körülmények között bír a stratégiai kapacitás a legnagyobb jelentőséggel. Ilyenkor számíthatunk legkevésbé az ismert algoritmusokra és ilyenkor számít leginkább a kreativitásra való képesség (Tushman–Murnann 1997). A nagyobb stratégiai kapacitással bíró vezetői csapatok döntéshozatala nemcsak megalapozottabb, hanem gyorsabb is, így jobban ki tudják használni az unikális lehetőségek pillanatait. Emellett az ilyen csapatok nagyobb előnyre tesznek szert a fontos pillanatokban azért is, mert képesek újragondolni saját vezetői működésüket és struktúrájukat úgy, hogy stratégiai kapacitásuk még tovább növekedjen.

Dinamika

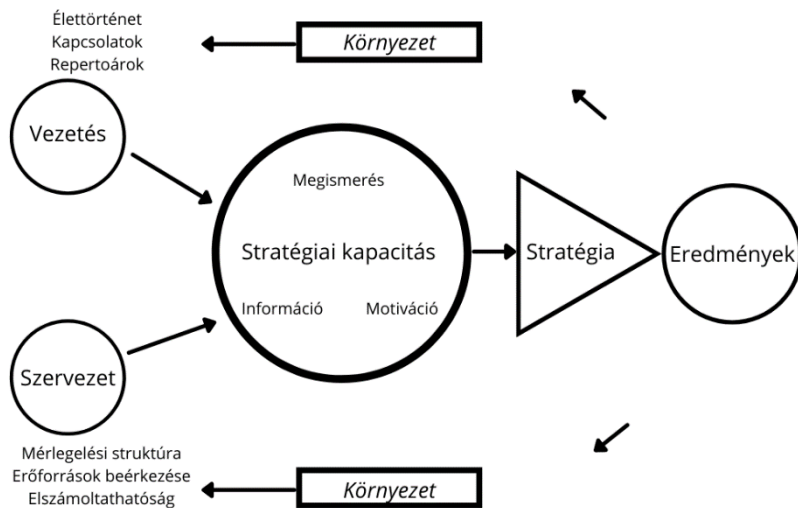
Mivel a stratégiai kapacitás a vezetők, a szervezet és környezetük közti kapcsolat eredménye, elsorvadásához vezethet a környezet változásaihoz való alkalmazkodás hiánya. Ugyanakkor, ha a szervezetek képesek vezetési stílusukban a környezet változásaihoz alkalmazkodni, és fenntartani az interakciót, stratégiai kapacitásuk nőhet. Mivel az intézményesült szervezetek intézményes hatalmuk erőforrásaira támaszkodnak, erőforráshiányuk gyakran csak akkor válik láthatóvá, amikor ismeretlen környezetben, újfajta kihívásokkal kell megküzdeniük. Az, hogy a stratégiai kapacitás elapadhat, nemcsak azt magyarázza, miért győzhet néha Dávid, hanem azt is, miért veszíthet néha Góliát.

Tudósok megjegyzik, hogy a szervezetek a környezet változásával párhuzamosan intézményesülnek (Hannan–Freeman 1984, Stinchcombe 1965). A szervezeti tehetetlenség folyamatai akadályozzák a régi szervezetek új környezethez

való alkalmazkodását, és az olyan területek létrejöttét, amelyeken új szervezetek szökkenhetnek szárba – ezzel okozva elavulást, elöregedést (Aldrich–Auster 1986). Az új szervezetek vezetőit frissebben választották, nagyobb rugalmassággal bírnak, és közvetlenebb kapcsolatban állnak környezetükkel. A régi szervezetek vezetőinek kiválasztása gyakran a múlt kódéba vész, korlátozza őket az intézményi rutin, és előfordulhat, hogy a rendelkezésükre álló források segítségével fenntarthatják kontraproduktív, környezetüktől elszigetelődött működésüket. Ha a vezetők tartósan pozícióban maradnak, kapcsolatokat alakítanak ki egymás között, illetve közös értelmezést arról, „hogyan működnek a dolgok”, és magukhoz hasonló további vezetőket választanak. A belső szervezeti forrásokhoz való hozzáférés rövid távon megvédheti őket a külvilág változásaitól. Egy időre ezek a források még arra is hatalmat adhatnak nekik, hogy befolyásolják környezetüket – de csak egy időre. Az erőforrások növekedése ellenére elfogyhat a stratégiai kapacitás, ha a szervezeti struktúra változásai csökkentik a vezetők elszámoltathatóságát a helyi közösség által, vagy az igényt e közösség erőforrásainak mobilizálására. Az is a kapacitás csökkenéséhez vezet, ha a mérlegelési folyamatok során a véleménykülönbségek nem bukkanhatnak felszínre. Egy szervezet stratégiai kapacitása tehát akkor nőhet, ha a szervezet vezetői csapata képes a környezet változásaihoz alkalmazkodni, megsokszorozza a mérlegelés lehetőségét, elszámoltatható marad a helyi közösség által, és annak erőforrásaira támaszkodik. Hasonlóképpen, e kapacitás elsorvadhat, ha a szervezet vezetése képtelen az alkalmazkodásra, ha csökken a mérlegelésre szánt tér, ha a helyi közösség elveszti lehetőségét az elszámoltatásra, és ha a szervezet kizárólag belső erőforrásokat használ. Ennek megfelelően a régi szervezetek jellemzően kisebb stratégiai kapacitással rendelkeznek, mint az újak.

Stratégiai folyamatmodell

A 2. ábra foglalja össze a „stratégiai folyamatmodellt”, amelyben amellet érvelek, hogy az eredményeket a stratégia befolyásolja. Ennek hatékonysága a vezetői csapat stratégiai kapacitásától függ. A vezetői csapat stratégiai kapacitásának alapját pedig annak tagjai jelentik, illetve az, ahogyan ők az egymással és a környezetükkel való interakcióikat szervezik, amint fent kifejtettem.



2. ábra: A stratégiai folyamatmodell

A stratégiai kapacitás értékelése

Az eddigiekben arra koncentráltam, hogy bemutassam a stratégiai kapacitást mint fogalmi eszközt, amelynek segítségével megmagyarázhatók a Dávidéhoz hasonló sikerek vagy kudarcok. Mennyire általánosítható – tehát mennyire hasznos – ez a fogalom?

A stratégiai kapacitás melletti alapérv szerint bizonytalan körülmények között az új algoritmusok létrehozásának képessége, amely a környezet beható ismeretén alapul, stratégiai szempontból hasznosabb, mint az ismert algoritmusok alkalmazása, történjen az bármilyen nagy szakértelemmel. Más szóval, a szabályok, erőforrások és érdekek nagymértékű intézményesülése esetén, amikor a célok és az eszközök közti kapcsolatok biztosak, mint például a játékelmélet világában, az erőforrások és a siker közti összefüggés kiszámítható, főleg, ha tekintetbe vesszük a játékban való jártasságot mint tényezőt is. A stratégiai kapacitás fogalma tehát hasznosabb olyan eredmények magyarázatakor, amelyek turbulens környezetben alakultak ki, ahol a szabályok, erőforrások és érdekek váltakoznak, és a célok és az eszközök közti kapcsolat bizonytalan. Ebből az következik, hogy bár a fogalom a társadalmi mozgalmak felemelkedésének kontextusában született, hasznos lehet hasonló politikai, gazdasági vagy társadalmi körülmények elemzésekor is.

A stratégiai kapacitás-fogalom magyarázó erejének értékelésekor hasznos lehet, ha megvizsgáljuk a stratégiai kapacitás és az erőforrások változása miatt

kialakult különböző helyzeteket (3. ábra). A stratégiai kapacitás a bal felső és a jobb alsó negyedbe tartozó helyzetekben bír a legnagyobb magyarázó erővel, tehát ha kevés a forrás, de nagy a kapacitás, vagy ha sok a forrás, de kicsi a kapacitás. De bármilyen más helyzet vizsgálatára is alkalmas, ha azok nem esnek a bal alsó (kevés forrás, kevés kapacitás) vagy a jobb felső (sok forrás, sok kapacitás) negyedben bemutatottak közé. Bár a stratégiai kapacitás magyarázó ereje e két negyedben a legkisebb, ezekben a negyedekben számíthatunk a legtöbb esetre és a legkiszámíthatóbb eredményekre – vagyis kevés erőforrással és stratégiai kapacitással bíró lázadókra, illetve sok erőforrással és stratégiai kapacitással bíró hatalmasokra. A stratégiai kapacitás elméletének különleges szerepe abban rejlik, hogy képes megmagyarázni azt a kevésbé gyakori, ám – a társadalmi mozgalmak szempontjából különösen is – érdekes kimenetelt, amikor Dávid győz, és Góliát veszít. Ehhez pedig nincs szüksége a lehetőségeknek és erőforrásoknak az aktorok cselekvőképességét leértékelő magyarázatára. Azáltal, hogy erőforrások és stratégiai kapacitás szerint eltérő eseteket vizsgálunk, elkerüljük azt, hogy a függő változó – a siker – alapján szelektáljunk. A stratégiai kapacitást úgy tesztelhetjük, ha összehasonlítunk néhány esetet, amelyek láthatóan eltérnek mind a független változók (erőforrások, stratégiai kapacitás), mind a függő változó (siker) tekintetében. Amennyiben a siker a stratégiai kapacitással összefüggésben csökken és nő, az elmélet megállja a helyét. Ha nincs összefüggés, az cáfolja az elméletet.

		ERŐFORRÁSOK	
		KEVÉS	SOK
STRATÉGIAI KAPACITÁS	SOK	+ -	+ +
	KEVÉS	- -	- +

3. ábra: Stratégiai kapacitás és erőforrások

Összefoglalás

E fejezet kezdetén azt kérdeztük, miért győz néha Dávid. A szervezetek a gazdasági, politikai vagy kulturális erőforrások hiányát kreatív stratégiával, motivációval, sokféle lényeges információhoz való hozzáféréssel, illetve a vezetői csapatuk és környezetük közötti, megismerésen alapuló viszonyal kompenzálhatják. A változó környezet új

lehetőségeket és erőforrásokat alakít ki, de ezek jelentősége – sőt az is, amin alapulnak – azon aktorok szívében, fejében és kezében formálódik meg, akik a működésük feltételeit létrehozzák. Az embereknek hatalmában áll orvosolni a sérelmeket, nemcsak akkor, ha a hatalomban lévők így döntenek a nevükben, hanem akkor is, ha ők maguk képesek gondolkodásuk és kitartásuk segítségével elleneik fölé kerekedni – ez viszont a vezetésen és a szervezeten múlik. A stratégiai kapacitás elemzése „aktorcentrikus” megközelítés, és ekképp olyan vezetői csapatok és szervezeti struktúrák megtervezéséhez szeretne hozzájárulni, amelyek képesek napjaink szervezeti, innovációs és társadalmi változásaival lépést tartó, hatékony stratégiák kialakítására. Ahogy az népi bölcsesség régóta tartja, az erőforrások hiányát lehetséges találékonysággal kompenzálni. Bár fontos megérteni, hogy a környezet hogyan hat a cselekvő emberekre még fontosabb azt megtanulni, hogyan képesek az aktorok befolyásolni környezetüket. Ez az első lépés a világ megértése, és főleg: a megváltoztatása felé vezető úton.