



Gazdálkodástudományi kar

Döntéselmélet Tanszék

Zoltayné Paprika Zita:

Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata

Californiában és Magyarországon

K68799

2008

Bevezetés

A menedzsmenttudományok képviselői egyetértenek abban, hogy a stratégiai döntések megszületésének *mikéntje* hatással van e döntések minőségére.¹ Éppen ezért meglepő, hogy viszonylag kevesen vizsgálják a stratégiai döntéshozatal folyamatát, s különösen hiányoznak azok a kutatások, amelyek feltárnák, hogy mely tényezők hatnak leginkább a stratégiai döntéshozatal módjára. Ezzel a tanulmánnyal megkíséreljük körbejárni ezeket a tényezőket, s azt is megvizsgáljuk, hogy hogyan fejtik ki hatásukat. Elsősorban a döntéshozatal során alkalmazott *közelítésmódokra*, a racionalitás (s ezen belül kiemelten a procedurális racionalitás) és az intuitív gondolkodás megjelenésére, a döntéshozók menedzsment *képességeire*, döntéshozatali szerepeire, valamint az IT és a tanácsadás támogató szerepére koncentrálnak. A megállapításokat empirikusan alátámasztó kutatások első részére Californiában került sor 2005 szeptembere és 2006 júniusa között egy Fulbright kutatói ösztöndíj keretében, illetve 2007-2008-ban hasonló kutatást folytattunk magyar menedzserek megkérdezésével az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap - K 68799) támogatásával, azzal a szándékkal, hogy az amerikai és a magyar eredményeket összehasonlítsuk.

A kutatás háttere

A stratégiai döntések hosszú távra meghatározzák egy cég jövőjét. Olyan területeket fednek le, mint egy új termék kifejlesztése, új piacok meghódítása, felvásárlások és összeolvadások kezdeményezése, leányvállalatok, társulások, közös vállalatok létrehozása, stratégiai szövetség kialakítása, egy új beruházás helyszínének kijelölése, átszervezés és egyéb fontos kérdések. Stratégiai döntéseket jellemzően a cégek felső vezetői hoznak: vezérigazgatók, helyetteseik és elnökök. A vizsgált felmérésekben ezért kerültek mind Californiában, mind Magyarországon középpontba a felső vezetők: mindkét mintában tizenkét alkalmazottként tevékenykedő vezérigazgató, elnök, alelnök szerepelt (őket „alkalmazott menedzsereknek” fogjuk hívni), miközben nyolcan alapítói és többségi tulajdonosai voltak saját cégüknek (ők a „tulajdonos menedzser” nevet kapják).

A californiai mintában tizenhat férfi és négy nő kapott helyet. Az átlagos válaszadó már 28,7 éve dolgozott, ebből 13,8 évet töltött jelenlegi vállalatánál, jellemzően 8,4 éve a vizsgált

pozícióban. 60 százaléknak üzleti mester diplomája volt, heten MBA vagy PhD fokozattal is rendelkeztek. Két válaszadónak MBA diplomája és PhD fokozata is volt. Egy válaszadó a megkérdezés időpontjában dolgozott a PhD disszertációján.

A magyar minta is figyelemre méltóan alakult. A válaszadók közül ketten szerepeltek a leggazdagabb 100 magyar között 2007-ben. Két olyan cég volt, amely egész iparágat képvisel Magyarországon, s az egyik interjúalany szerepelt a 25 legbefolyásosabb üzletember listájában 2008-ban. A magyar mintában nem volt nő.

A válaszadókkal mindkét helyszínen strukturált interjú készült, amely átlagosan két és fél órán át tartott. A legrövidebb másfél órát (ez Magyarországon zajlott), a leghosszabb viszont öt órát (ez Californiában) vett igénybe. Mindegyik megkérdezettel négy korábbi stratégiai döntését elemeztük végig. Megválaszthatták, hogy milyen eseteket említenek. Ezzel a módszerrel mind Californiában mind Magyarországon egy 80 stratégiai döntést tartalmazó adatbázist sikerült létrehozni, amely így összesen 160 konkrét esetet jelentett, ami már statisztikai értelemben is elfogadható méret az elemzéshez. A magyar válaszadók és a vizsgált döntések listáját kérésre megadjuk, de az interjúalanyok kérésére bizalmasan kell kezelnünk..

A menedzsment irodalomban az utóbbi évtizedben sokan foglalkoztak az intuíció üzleti döntésekben játszott szerepével. Az intuíció iránti érdeklődés nagyon élénk napjainkban is, azt mondhatjuk, hogy manapság ez az egyik legdivatosabb kutatási téma az üzleti tudományok területén. A kutatás során mi is az *intuíció* (megérzések) szerepét állítottuk középpontba a döntések tanulmányozásakor. Azt próbáltuk megragadni, hogy a korábban egyeduralgató racionális felfogást miként ötvözik a menedzserek konkrét döntési szituációkban a megérzéseikkel. Amint azt Ashley F. Fields kifejtette, az intuíció az egyik legmisztikusabb fogalom, melyet az emberi tőkéhez kapcsolunk.² A klasszikus gondolkodók Carl Jung-tól kezdve Chester Barnard-on át Abraham Maslow-ig nagy figyelmet szenteltek az intuíció kérdéskörének. Carl Jung a következőképp fogalmazott: „az intuíció nem az érvelés ellentéte, hanem valami olyasmi, ami kívül esik az érvelés területén”.³ Az intuíció nagyon is valóságos, nem a fejünkben van, sőt a fejünkkel nem is tudjuk kontrollálni. Harold Leavitt az intuíciót fontos fegyvernek tartotta a kemény elemzői gyakorlattal szemben, melynek az elhíresült „analízis paralízis” nevet adta.⁴

Az intuíciót gyakran úgy definiálják, mint valaminek a felismerését, érzékelését racionális folyamatok bevetése nélkül. Alternatív módon úgy is leírható, mint a valóság tudattalan érzékelése, melynek során valamiről tudomást szerzünk, de nem tudjuk, hogy ez hogyan történt. Westcott újradefiniálta az intuíció fogalmát, méghozzá egy olyan racionális folyamatként, amelyben az egyén sokkal kevesebb explicit információ alapján jut el egy következtetéshez, mint amennyi információra ehhez a következtetéshez szüksége lett volna.⁵ Weston Agor azzal érvelt, hogy az intuíció nem más, mint egy adottság, amellyel egyesek rendelkeznek, mások viszont nem.⁶

A kutatás során az intuíció fogalmára Martha Sinclair és Neal Ashkanasy meghatározását fogadtuk el. Az ő értelmezésükben az intuíció egy nem feltétlenül lépésről lépésre haladó információ feldolgozó állapot, amely értelmi és érzelmi elemekre egyaránt épít és lényegében tudatos érvelés nélkül vezet el valamilyen konkrét felismeréshez.⁷ A gyakorlatban ez a döntéshozatal tudattalan folyamatoként jelenik meg, melynek alapja a tapasztalat és a felhalmozott tudás.

Isenberg a Fortune 500-as listájában szereplő vállalatok vezetőit tanulmányozva azt találta, hogy a vizsgált vezetők racionális és intuitív módszereket egyaránt használnak.⁸ Parikh több mint 1300 menedzser kikérdezése alapján állapította meg, hogy az intuíció nemzetközi összehasonlításban is megragadható.⁹ Catford 57 üzletember megkérdezésével készült tanulmánya megerősítette, hogy az intuíciót széles körben, mint üzleti módszert kezelik.¹⁰ Mindezek, valamint számos más kutatás és publikáció is (lásd a Női agy, férfi agy című keretes írást) megerősítette, hogy az intuíciót rendszeresen alkalmazzák az üzleti életben.

Női agy, férfi agy

Nagyon érdekes, hogy az intuícióról az utóbbi időkben megjelent könyvek több mint felét nők írták. A pszichológusok sokat vitatkoznak azon, hogy az intuíciós szakadéknak van-e bármiféle köze a női-férfi gondolkodás különbözőségéhez. Akárhogy is van, az biztos, hogy a hagyományos menedzsment felfogás szerint a racionális gondolkodás inkább maszkulin (férfias), míg az intuitív, megérzésekre hagyatkozó gondolkodás inkább feminin (nőies). A női gondolkodásban nagyobb a szubjektivitás szerepe. Több személyiségi teszt is azt mutatta, hogy tíz férfiből hat a „gondolkodók” közé sorolható (ami azt jelenti, hogy döntéseiket objektíven, logikus érveléssel hozzák meg), miközben négy nőből három az „érző” típusba

tartozik (jelezve, hogy ők döntéseiket inkább szubjektív alapon hozzák meg, aszerint, hogy mit éreznek helyesnek).¹¹

Manapság a megérzéseknek nagy figyelmet szentelünk, mert azt látjuk, hogy a döntéshozók egyre bátrabban vállalják fel, hogy a megérzéseikre hagyatkoznak. Egy tanulmányban a megkérdezett vezetők azt mondták, hogy nagyjából hasonló mértékben használják az analitikus illetve intuitív képességeiket, de sikereik 80 %-át a megérzéseiknek tulajdonították.¹² Henry Mintzberg is azt vallja, hogy a stratégiai gondolkodáshoz kreativitásra és szintetizáló képességre van szükség, melyeket jobban támogatnak a kreatív képességek, mint az analitikusak.¹³ Buchanan és O'Connell néhány híres mondást is idézett az intuícióval kapcsolatban:

„A pragmatisták bizonyítékok alapján cselekszenek, a hősök a megérzéseik alapján.”

„Az intuíció egy olyan tényező, ami a férfit elválasztja a fiútól.”

Egy cég első számú vezetőjeként, ki ne akarna hős lenni, vagy inkább férfi, mint fiú? Jó lenne végre megtudni, hogy mi is az intuíció. Az egyetlen közös dolog a hivatkozott szerzőkben (és a nem hivatkozottakban is), hogy nem tudnak olyan egységes és igazolható elmélettel előállni, amely megvilágítaná az intuíció lényegét. A kutatók egybehangzóan deklarálják, hogy létezik „valami”, de nem tudnak megegyezni abban, hogy „mi” ez a valami, s főként „miért” működik úgy, ahogy működik. A kognitív tudományok legújabb kutatási eredményei azt igazolják, hogy nincs semmi misztikus, mágikus az intuitív folyamatban, vagyis az intuíció nem paranormális vagy irracionális. Igazolást nyert viszont, hogy az intuitív folyamatok a hosszú idő alatt felhalmozott tapasztalatokra és tudásra alapoznak és nagy tömegű tényből, mintából, elméletből, absztrakcióból és minden egyébből – amit röviden a vélekedések összességének nevezhetnénk – állnak össze.¹⁴ Az intuíció nem a racionalitás ellentéte, sőt nem is a képzelet véletlen folyamata, ahogy ezt korábban gondolták. Sokkal inkább az érvelésnek egy olyan kifinomult formája, amelyhez a tapasztalatot a szakember évek hosszú munkájával halmozza fel. Ebből az következik, hogy az intuíció nem jön könnyen, több éves problémamegoldó gyakorlat és elmélyült szakmai ismeretek kellenek hozzá. Ugyanakkor az intuíció bizonyos esetekben a tapasztalatot és a tudást másodpercekbe képes sűríteni – ahogy ezt némely interjúalanyunkkal beszélgetve mi is tapasztaltuk.

A kutatási modell

A kutatás háttérének felvázolása után bemutatjuk az alkalmazott kutatási modellt. Ennek középpontjában – ahogy ez a bevezetőben is szerepelt – a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsment képességek állnak. Ezek egymásra hatásával próbáltuk meg a racionális/intuitív beállítódást megragadni. Mivel elsősorban a döntéshozatal folyamatára koncentráltunk, a procedurális racionalitás tetten érhetőségét vizsgáltuk. Arra kérdeztünk rá, hogy a vizsgált döntéseket megelőzően mennyire körültekintően folyt az információk összegyűjtése és elemzése, sikerült-e az összes releváns információt megszerezni, inkább a részletes elemzés dominált, vagy a megérzéseikre hagyatkoztak a válaszadók, illetve, hogy mekkora szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák. Néhány tényező szerepét külön is megvizsgáltuk: ilyen volt a bizonytalanság, a komplexitás, az időhiány, a külső szereplők hatása, a döntéshozók közötti konfliktusok. A konkrét kérdéseket egy interjúvázlatban gyűjtöttük össze. Természetesen ugyanezt az interjúvázlatot használtuk Californiában is, csak angolul.



1. ábra: A kutatás modellje

A kutatási modellben két olyan támogató funkció kiemelten szerepel, melyek véleményünk szerint komoly hatással vannak a döntések minőségére. Az információtechnológia főként az analitikus döntéshozatal támogató eszköze, melyet kiegészíthet a tanácsadás, ami

értelmezésünkben a tudás, illetve a módszertani támogatás külső forrásból történő bevonását jelenti.

A racionális/intuitív orientáció

A kutatási modellből (1. ábra) kiolvasható, hogy a kutatás középpontjába a racionális/intuitív orientáció vizsgálatát helyeztük. Az alapötlet az volt, hogy a stratégiai döntéshozatal folyamatát a valódi életből vett, megtörtént esetek tanulmányozásán keresztül lehet a legmegbízhatóbban feltérképezni. Ezekből választ kaphatunk arra, hogy

1. a felső vezetők hogyan hoznak döntéseket valós döntési helyzetekben;
2. az „alkalmazott menedzserek” és a „tulajdonos menedzserek” miben különböznek egymástól – ha egyáltalán különböznek – amikor a racionális gondolkodást az intuícióval kombinálják;
3. milyen hasonlóságok, illetve különbségek vannak/lehetnek különböző országok – esetünkben California és Magyarország – menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban.

A racionális/intuitív orientáció (lásd a Racionális/Intuitív orientáció című keretes írást) egy olyan elmélet, ami egyelőre elég kevésbé kutatott a döntéseméleten belül. Következésképpen nincsenek széles körben elfogadott mérőeszközei, indikátorai. Az elmélet alapfeltevéseiből kiindulva két lehetséges indikátort lehet kiválasztani, a döntéshozatali közelítésmódokat és a menedzsment képességeket, melyek alkalmazhatóságát kutatásunk is visszaigazolta.

Racionális/Intuitív orientáció

A *racionális/intuitív orientációt* össze lehet kapcsolni a bal illetve jobb agyfélteke domináns gondolkodással. A bal félteke domináns egyéneket a racionális, értékelő, logikus gondolkodás jellemzi. Az ebbe a csoportba sorolható döntéshozók jellemzően a tényekre, adatokra és a dolgok időbeni lefolyására koncentrálnak. Ez a felfogás nagyon hasznos lehet a problémaazonosítás és az alternatívák értékelésének fázisában. Nem minden problémát lehet azonban racionális (tudományos) módon megoldani. Ilyenkor a jobb agyfélteke domináns

gondolkodás segíthet a bizonytalanság, a kockázat elfogadásában és támogathatja a problémamegoldás intuitív, elképzelésekre alapozott válfaját. Ily módon a jobb félteke domináns döntéshozók a bonyolultabb problémákra is találnak megoldást.

Nagyon sokan csak a döntéshozatal analitikus módszereiben hisznek: az adatfeldolgozásban, a különböző algoritmusokban és a rendszerszemléletű gondolkodásban. Az analitikus gondolkodás szekvenciális folyamat, melynek során a döntéshozó igyekszik a legígéretesebb megoldást kiválasztani egy adott problémára. Minden lépésben értékeléseket végez, melyek során az összes lényegtelen dolgot kiszűri. A megoldáskeresés akkor ér véget, amikor feltűnik egy jó megoldás a láthatáron. A döntéshozó a lehetséges megoldásokat egyenként értékeli, összehasonlítja a teljesítményüket, előnyeiket, hátrányaikat és sorba rendezi őket.

Természetesen jó analitikus képességekre mindenfajta üzleti tevékenységhez szükség van. Az elemzés megmutatja a probléma részleteinek egymáshoz és a probléma egészéhez való viszonyát. A racionális gondolkodó mindig azt kutatja, hogy mi az *oka* egy problémának, valamiféle magyarázatot, törvényt, összefüggést keres, amellyel leírhatja – és főleg megértheti – a helyzetet.¹⁵

Nagyon sok döntés egyértelmű, mivel a tények elemzése közvetlenül megmutatja a megoldást. Vannak azonban olyan döntési helyzetek, amelyek nem illeszthetők be egy racionális keretbe. Ezekben általában túl sok a konfliktus, az érzelem, vagy olyan messze ható következményekkel bírnak, melyek kapcsán a racionális elemzésben nem szabad maradéktalanul megbízni. A „*mit lehet tenni*” helyzetekben kap szerepet az intuíció. Az egész szervezetet érintő döntések jellemzően ilyenek. A tények és az intuitív ítéletek konfliktusa általában arra hívja fel a figyelmet, hogy a mértékadó véleményeket is érdemes számba venni.

A kutatás hipotézisei

A döntéselmélet irodalmában a szervezeti döntéshozatal számos modelljével találkozhatunk. Ezek különböző előfeltevésekkel élnek a döntéshozóra és annak szervezeti beágyazottságára vonatkozóan. Ebben a kutatásban két döntéshozatali felfogásmód, a racionális és az intuitív megközelítés kitüntetett figyelmet kapott. Ezen felül 11 menedzsment képességgel

kapcsolatban teszteltük, hogy azok inkább a racionális vagy az intuitív gondolkodást támogatják-e. Azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó menedzserek képességbeli erősségei összhangban állnak-e az általuk favorizált döntéshozatali közelítésmóddal. A kutatás modellje tehát a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsment képességek köré épült fel. A főbb hipotézisek az alábbiakban foglalhatók össze:

H₁: Az intuíció fontos szerepet játszik a felső vezetéshez kapcsolható stratégiai döntéshozatalban, mivel a stratégiai döntések rosszul strukturáltak, s így nem programozhatóak. A felső szintű döntéshozók *kombinálják* a racionális és az intuitív felfogásmódokat, de erőteljesebben hagyatkoznak az intuícióikra.

H₂: Az intuitív döntéshozatal *elfogadottabb* a függetlenebb tulajdonos menedzserek körében, mivel ők gyakrabban vannak a végső döntéshozó pozíciójában. Amikor az i-re felteszik a pontot (a döntés pillanatában), jellemzően intuitívak.

H₃: A vizsgált minták menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban nincsenek számottevő különbségek. A menedzsment képességek színvonala magas. A kreatív/intuitív képességek terén a minta résztvevői *kiugróan jó teljesítményt* nyújtanak.

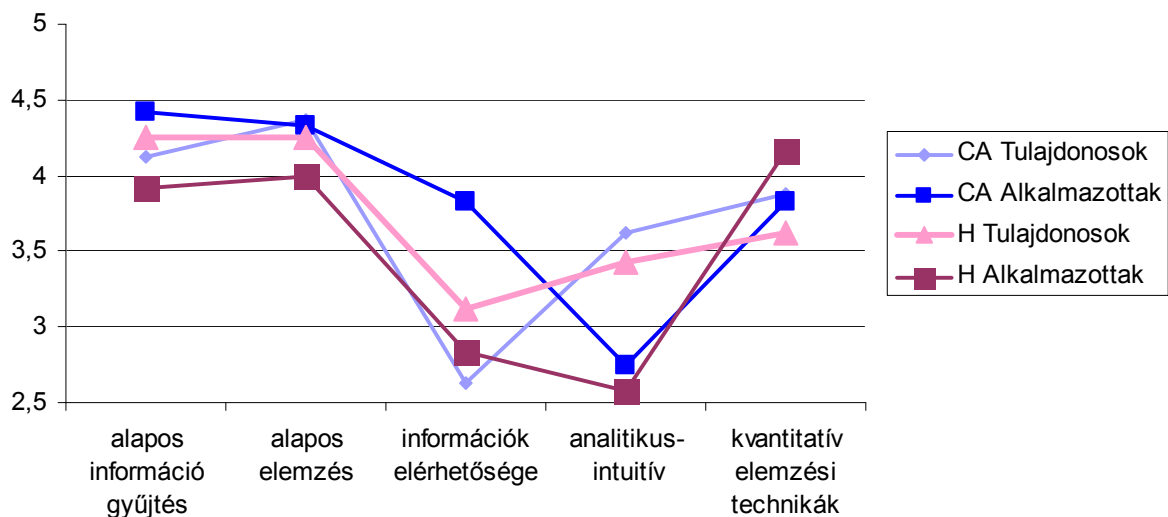
Ezeket a hipotéziseket mindkét mintában teszteltük, s összehasonlító elemzéseket végeztünk az alkalmazott és tulajdonos menedzserek viszonylatában is.

Stratégiai döntések

Herbert Simon volt az első, aki különbséget tett a döntések két extrém típusa között. A sokszor előforduló, rutin jellegű, kész megoldásokkal kezelhető döntéseket programozott döntéseknek nevezte, míg azokat, amelyek egyediek, strukturálatlanok, ellenben hosszú távú hatásaik vannak, nem programozott döntéseként írta le.¹⁶ Ezzel egy skála két szélső pontját jelölte ki. A valóságban sokkal gyakoribb, hogy egy konkrétan vizsgált eset valahol e két szélső pont között helyezkedik el. Az is igaz azonban, hogy a legtöbb menedzser kifejleszt bizonyos rutinokat, fogásokat a nem programozott döntések kezelésére is, melyeket sikeresen

tud alkalmazni, ha valamilyen kész megoldás ráhúzható az éppen megoldásra váró nem programozott helyzetre. Bizonyos nem programozott döntések így programozottakká válhatnak, ha kialakulnak a megoldási rutinjaik. A programozott és nem programozott problémákat - szintén Simon terminológiáját átvéve - szokás még a jól strukturált és rosszul strukturált problémákkal is párhuzamba állítani. A jól strukturált problémák esetén a megoldás „*hogyan*”-ja kérdéses, míg a rosszul strukturált problémáknál a „*mit* kell megoldani” dilemma is felmerülhet.

Felmérésünk központi részét képezte 20 plusz 60 konkrét *stratégiai döntés* elemzése mind Californiában, mind Magyarországon. Minden interjú elején a válaszadó lehetőséget kapott egy *nagy jelentőségű* stratégiai döntés kiválasztására és elemzésére. Jellemzően rosszul strukturált eseteket említettek. Néhány tipikus példa a kiemelten elemzett esetek közül: a technológia új alapokra helyezése, leányvállalat alapítás, felvásárlás, a cég eladása, üzletág megszüntetése, több milliárdos beruházás, új szervezeti és motivációs rendszer kialakítása, a cég központjának áthelyezése stb. Első lépésben vizsgáljuk meg e döntések meghozatalának körülményeit!



2. ábra: A stratégiai döntéshozatal folyamata a procedurális racionalitás szerint

Az amerikai és a magyar eredményeket összevontan kezeltük. A 2. ábra tehát 40 döntés elemzése alapján készült. Azt hasonlítottuk össze, hogy mennyire alapos információgyűjtés és feldolgozás előzte meg a döntések meghozatalát, s a döntéshozók úgy érezték-e, hogy sikerült az összes releváns információt megszerezni. Arra is választ kértünk, hogy milyen arányban

építettek a részletes elemzésekre (analitikus felfogás), illetve hagyatkoztak a megérzéseikre (intuitív felfogás). Közvetlenül rákérdeztünk, hogy milyen szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák, ami lényegében kontrollkérdésként volt felfogható.

Nem találtunk nagy különbségeket az információgyűjtés és elemzés terén sem a menedzsercsoportokat, sem az országokat tekintve, vagyis megállapíthatjuk, hogy ezeknél az igen nagy jelentőségű döntéseknél nagyon körültekintően jártak el a döntéshozók mindkét helyszínen. Abban már jobban megoszlottak a vélemények, hogy sikerült-e minden releváns információt megszerezni. Többen elmondták, hogy az üzleti világban bizonyos információk megszerezhetetlenek, s ebbe bele kell törődni. Különösen a californiai tulajdonosok panaszkodtak az információk elérhetőségére, miközben érdekes, hogy alkalmazott kollégáik voltak ezzel a körülménnyel a legelégedettebbek.

Az analitikus/intuitív orientáció vizsgálatához a 20-20 nagy jelentőségű döntést elemezve kaptuk az első releváns eredményt: ahogy vártuk, a tulajdonos menedzserek inkább „bevállalták”, hogy az intuícióikra hagyatkoznak, mint az alkalmazottak. Az amerikaiak ebben egy hajszálnyival megelőzték magyar kollégáikat. Az alkalmazott menedzserek válaszai is együtt mozogtak, ami azt sejteti, hogy a felhasznált közelítésmód megválasztásában fontos szerepet játszik a döntéshozó státusza, jelesül, hogy saját vállalkozásában tevékenykedik vagy alkalmazottként hoz döntéseket.

A californiai tulajdonosok közül többen hivatkoztak arra, hogy nagymértékben használnak kvantitatív elemzéseket, de ezekre elsősorban a döntés-előkészítés fázisában támaszkodnak, s a döntést már inkább a megérzéseikre bízzák. A magyar alkalmazottak „biztosították be” leginkább magukat a vizsgált esetekben azzal, hogy sok és alapos elemzést végeztek. A 2. ábra jól visszatükrözi azt a sajátos döntéshozatali filozófiát, melyet többen is megfogalmaztak: az információkat érdemes gondosan összegyűjteni, kvantitatív eszközökkel elemezni, de mivel egy csomó információ egyszerűen nem szerezhető meg, a döntéshozók kénytelenek a megérzéseikre is hagyatkozni. Nézzük meg, hogy a gyakorlatban hogyan zajlik az információk beszerzése:

„Nagyon fontosnak tartom a közgazdasági osztály elemzéseit, de ezt sem tartom kötelező jellegűnek, persze dönthetnek máshogyan is, ha a saját véleményemet jobbnak ítélem meg. De fontosnak tartom más, iparágon belüli cégeknél tapasztalt figyelembevételét is.”

(magyar tulajdonos)

„A folyamatos érdeklődés során, már kialakult bennem egy napi rutin, hogy tudom mik azok az információk, melyek számomra fontosak, relevánsak. Jobban kedvelem a személyes tájékozódást (pl. előkészítő megbeszélést), teljesebb értékű, tudok visszakérdezni. A háttér információk bizonyos szinten az intuíciós tartományt segítik.”

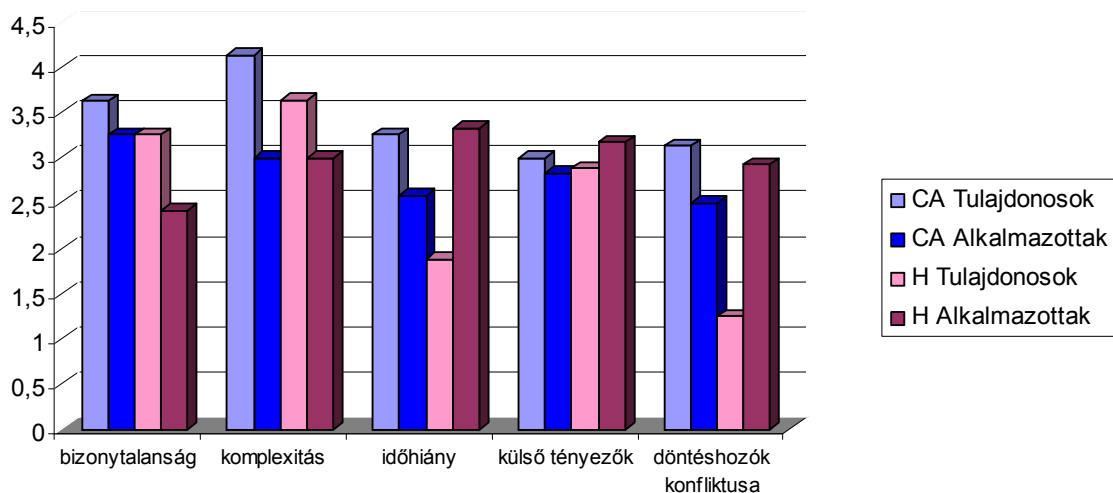
(magyar alkalmazott)

„Ha nagy a tét, *akkor* alkalmazzuk a kvantitatív elemzési technikákat.”

(magyar tulajdonos)

A stratégiai döntéshozatal folyamatát számos tényező befolyásolja, melyek részben a megoldandó problémához, részben a döntéshozatal közegéhez kapcsolhatók, mint pl. a bizonytalanság, a komplexitás, az időhiány, a külső tényezők hatása, vagy a döntéshozatal szereplői közötti konfliktusok. A 3. ábrán az látható, hogy nagyon összetett, bonyolult 20-20 esetet vizsgáltunk az interjúk első fázisában, ahol a komplexitás okozta a legnagyobb kihívást. Valóban igaz, hogy sok olyan esettel találkoztunk, ami egy cég esetében csak egyszer fordul elő, s az ilyen helyzetek bonyolultsága elsősorban újszerűségükből fakad.

A magyar tulajdonosok panaszkodtak legkevésbé az időhiányra és a döntéshozók közötti konfliktusokra. Ez tükrözheti azt is, hogy hozzá vannak szokva az időnyomás alatti döntéshozatalhoz, valamint ahhoz, hogy döntéseiket másokkal – olyanokkal is, akik nem feltétlenül értenek egyet velük – el kell fogadtatniuk. Ugyanezek a tényezők lényegesen nagyobb gondot okoztak a magyar alkalmazott menedzsereknek, míg californiai kollégáik, legyenek akár tulajdonosok, akár alkalmazottak, közepes erősségűnek tartották e tényezők hatását.



3. ábra: A stratégia döntéshozatalt befolyásoló tényezők megítélése

Részben strukturált döntések

Amikor a válaszadóknak három további döntést kellett felidézniük, melyeket később tartalmuk szerint előre megadott kategóriákba soroltunk, már túlsúlyba kerültek a *részben strukturált* példák. Ezek már nem voltak annyira egyediek, mint az interjúk első fázisában kiválasztott esetek, de abban megegyeztek, hogy mindegyiknek hosszan tartó következményei voltak a szervezet működésére. Így állt össze a kutatás adatbázisának második része, amely 2x60 stratégiai döntést tartalmazott. A részben strukturált döntéseket kategóriákba soroltuk. A következő kategóriákat használtuk: beruházási, átszervezési, felvásárlási, forrásszerzési, marketing, termék és szolgáltatásfejlesztési, termelési, telepítési, HR, minőségügyi és egyéb. Az amerikaiak leggyakrabban termék és szolgáltatásfejlesztési (10), beruházási (9), marketing (8) és telepítési (7) döntéseket említettek. Végül úgy alakult, hogy mindegyik kategóriába került legalább egy döntés. A magyar válaszadók is elsősorban beruházási és termék/szolgáltatási valamint átszervezési döntéseket említettek, de egyetlen magyar termelési döntéssel sem találkoztunk a 60 elemű magyar mintában. Megjegyezzük, hogy minden esetben kértünk megerősítést a válaszadótól a vizsgált döntés kategóriába sorolására vonatkozóan, vagyis a kategóriát a válaszadó jóváhagyta.

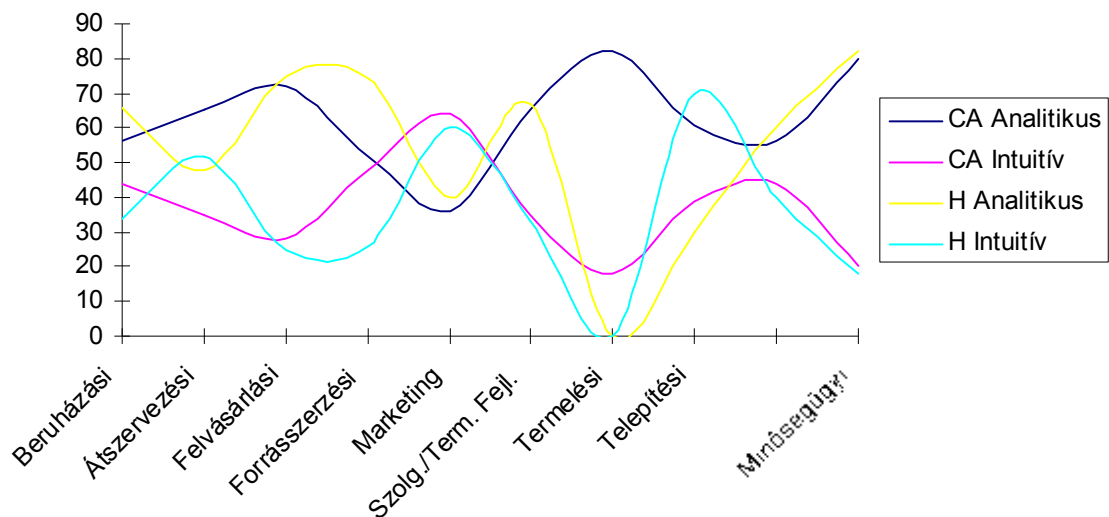
A megkérdezett amerikai és magyar menedzserek keverten használták az analitikus és az intuitív problémamegoldó közelítésmódot. Többen említették, hogy nehézségeket okozott volna, ha csak a racionális felfogást alkalmazzák a részben strukturált döntési helyzeteknél, ezért az intuitív megoldást hívták segítségül. Tipikus forgatókönyvként jelent meg a következő: meghozták a döntésüket, majd ezt követően próbáltak racionális magyarázatot találni a kiválasztott megoldáshoz. Úgy tűnt, hogy különösen fontos volt számukra, hogy (utólag) racionálisnak tűnjenek. Néhányan viszont – elsősorban az amerikaiak között – nagyon büszkék voltak arra, hogy a megérzéseikre hagyatkoztak. A korlátozott racionalitás elméletét alátámasztva felismerték, hogy döntéseik – legalább részben – az intuícióikon, megérzéseiken alapulnak. Ez főként a marketingdöntésekre volt jellemző, melyeknél inkább több tapasztalatra és világos ítéletre volt szükség, mint szekvenciális logikára vagy explicit érvelésre. Azt mondták, hogy a marketingdöntések esetében azt az alternatívát választották, amelyet helyesnek gondoltak és nem azt, amit tényekkel alá tudtak támasztani. Más esetekben, pl. a termék és szolgáltatásfejlesztésnél, a beruházási és telepítési döntéseknél viszont már nem találták megfelelőnek ezt a felfogást.

Amikor az interjú során kaptak egy olyan lehetőséget – amilyen az életben soha nem fordul elő –, hogy „gondolatban” megismételhetnék a döntésüket, csak nagyon kis mértékben változtattak a közelítésmódjukon. Ha megismételhetnék ugyanazt a döntést, a marketingdöntésekbe több elemzést vinnének, viszont a termék- és szolgáltatásfejlesztési döntéseknél nagyobb teret hagynának az intuícióiknak.

A részben strukturált döntések meghozatalakor az alkalmazottak és a tulajdonosok között jelentős különbségek mutatkoztak a racionális/intuitív orientáció tekintetében. Az egyik legmarkánsabb eltérés abban jelent meg, hogy az alkalmazottak sokkal határozottabban mutatták a racionális gondolkodók jegyeit, mint a tulajdonosok. Ez megerősítette H_2 hipotézisünket. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a tulajdonosok sokkal körültekintőbbek voltak a beruházási döntéseknél, és kifejezetten ragaszkodtak az alapos elemzésekhez. Ennek logikus magyarázata az lehet, hogy a saját pénzüket kockáztatva szerették volna pontosan felmérni, hogy mibe fektetik azt. Ezt az érvelést szóban meg is erősítették.

A 4. ábrán összefoglaljuk a részben strukturált döntéseknél tanúsított döntéshozatali magatartást a racionális (analitikus)/intuitív orientáció szempontjából. Az amerikai

válaszadók racionalitása legmarkánsabban a termelési döntéseknél mutatkozott meg. Sajnos épp itt nincs összehasonlítási alapunk, mivel a magyar menedzserek ilyen döntéseket nem említettek. Ők a minőségügyi döntéseknél, valamint a felvásárlási és a forrászerzési döntéseknél voltak a legracionálisabbak.



4. ábra: A racionális (analitikus) /intuitív orientáció megjelenése a részben strukturált döntéseknél

A legnagyobb fokú intuitivitást a marketingdöntéseknél vártuk, s az eredmények visszaigazolták a várakozásainkat, legalább is abban az értelemben, hogy az intuíció értékei ezeknél a döntéseknél voltak a legmagasabbak mindkét mintában. A magyar minta további érdekessége, hogy a kisszámú telepítési döntésnél az intuíció komoly szerepet kapott, ezt azonban az alacsony elemszám miatt nem szabad túlértékelni. Annyit azonban megállapíthatunk, hogy a 4. ábra megerősíti Isenberg kutatási eredményeit, mivel mi is tetten tudtuk érni konkrét döntési szituációkban a racionális és az intuitív felfogásmódok keverését.

Menedzsment képességek

A döntéshozatali tevékenység minőségét – és ezzel egy vállalat sikerességét – jelentősen befolyásolja, hogy *kik* a vállalatban belüli döntéshozók. Nem csak az alkalmazott közelítésmód

(racionális/intuitív orientáció) nyomja rá a bélyegét a döntéshozatalra. Legalább ilyen fontos a menedzserek szakmai felkészültségének, képességeinek, készségeinek színvonala is.

Mi kell ahhoz, hogy egy menedzser sikeres legyen? A szükséges képességek, készségek listájának összeállításához egy nemzetközi kutatás módszerét hívtuk segítségül.¹⁷ Az interjúalanyokat arra kértük, hogy végezzenek önértékelést. Ötpontos (egyől ötig terjedő) Likert-skálán kellett „leosztályozniuk” magukat a megjelölt kritériumok szerint. Előtte azonban az önértékelés alapjául szolgáló képességeket, készségeket *fontossági* sorrendbe kellett rendezniük. A 11 előre meghatározott (megadott) képességből alakult ki az alábbi két képesség sorrend:

1. táblázat: A menedzsment képességek rangsora

Californiai minta

1. fejlett kommunikációs képesség
2. üzleti érzék
3. problémamegoldó képesség
4. gyakorlatorientáltság
5. az ötletek képviselőnek képessége
6. kockázatvállalási hajlandóság
7. magas szintű szakmai ismeretek birtoklása
8. szervezési készség
9. vezetési ismeretek birtoklása
10. elemző készség
11. számítástechnikai ismeretek

Magyar minta

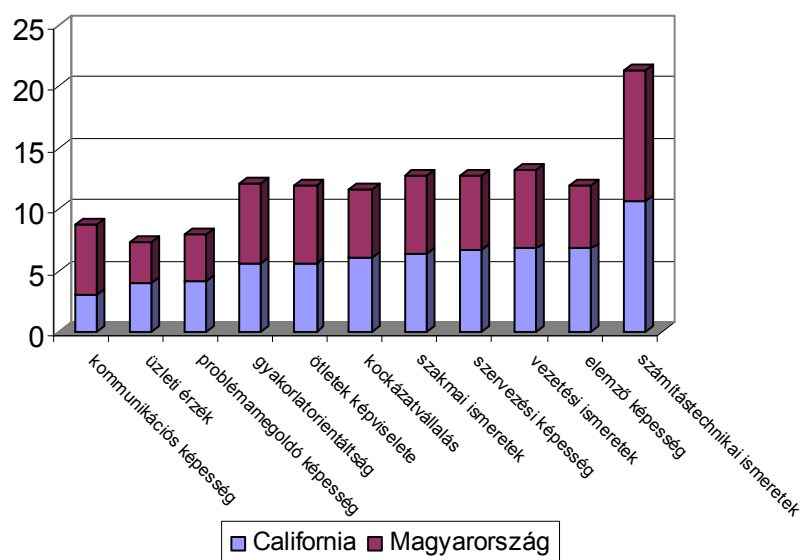
1. üzleti érzék
2. problémamegoldó képesség
3. vezetési ismeretek birtoklása
4. kockázatvállalási hajlandóság
5. fejlett kommunikációs képesség
6. szervezési készség
7. magas szintű szakmai ismeretek birtoklása
8. az ötletek képviselőnek képessége
9. elemző készség
10. gyakorlatorientáltság
11. számítástechnikai ismeretek

Természetesen a lista elejét és végét érdemes nézni, hiszen az ott szereplő képességek, készségek írják le pozitív vagy negatív értelemben az adott kultúra szempontjából definiálható menedzserideált. Az amerikai válaszadók szerint egy menedzser legfőbb feladata a cégen belüli és kívüli kommunikáció. Ki is emelték, hogy a marketing nagy részét ők végzik, mivel ők a cég „arcai”. A számítástechnikai ismereteket viszont egyáltalán nem tartották fontosak, hiszen pozíciójukból adódóan bármilyen IT segítséget megkapnak. Amint

az egyik californiai válaszadó találóan megfogalmazta: azok a képességek, készségek a legfontosabbak, amelyeket nem lehet megvenni (ezek a lista elejére kerültek), míg azok, amelyek beszerezhetők pl. tanácsadás keretében (mint a szervezési készség, az elemzőkészség vagy éppen az IT jártasság), nem annyira fontosak, s ezért a lista második felében kaptak helyet.

A nagyfokú hasonlóság ellenére érdemes egy kicsit elidőzni a magyar rangsornál is. Szembeötlő, hogy az amerikaiak által oly fontosnak tartott és első helyre sorolt kommunikációs képesség a magyar válaszadók rangsorában csak az ötödik helyre került. Mit jelenthet ez? Talán a magyar menedzserek nem ismerik fel, hogy a kommunikáció mennyire fontos a cég sikere szempontjából? Vélhetően nem erről van szó, sokkal inkább az lehet a magyarázat, hogy a magyar válaszadók mindenképp jelezni akarták, hogy mennyire fontos tényező manapság Magyarországon az üzleti érzék.

Nagyon tanulságos egy-egy pillantást vetni a rangszámokra (5. ábra) a két mintában (minél kisebb a grafikonon szereplő érték, annál fontosabb képességről van szó). A számok azt jelzik, hogy a képességek gyakorlatilag három klaszterre bomlanak, s ezek a klaszterek meglehetősen átfedőek. A kommunikációs képesség fontosságának megítélésétől eltekintve elég nagyfokú egyetértés van abban a két minta tagjai között, hogy melyek a legfontosabb menedzsment képességek.



5. ábra: A menedzsment képességek rangsora a californiai és a magyar mintában

Az amerikaiak első három helyezette a kommunikációs képesség (3,1), az üzleti érzék (4,0) és a problémamegoldó képesség (4,25). A magyar válaszadók az első helyre az üzleti érzéket tették 3,35-ös értékkel, második a problémamegoldó képesség 3,7-tel (itt meg kell jegyezni, hogy ez a második hely erősebb preferenciát tükröz, mint az amerikai minta 2. helye 4,25-tel), s végül harmadik a vezetési ismeretek 5,15-tel.

Közel azonos a gyakorlatorientáltság, az ötletek képviselői képessége, a kockázatvállalási hajlandóság, a magas szintű szakmai ismeretek szerepének, és a szervezési készségnek a megítélése. A rangsorban elfoglalt helyből azonban látszik, hogy a kockázatvállalási hajlandóság a magyar válaszadóknak fontosabb volt, míg az amerikaiak inkább a gyakorlatorientáltság és az ötletek képviselői jelentőségét hangsúlyozták. Amiben abszolút egyetértés mutatkozott, az a számítástechnikai ismeretek fontosságának tagadása (így jött létre az egy egyelemű klaszter), amit érdemes rögzítenünk, mivel a modern vállalati gyakorlatban ez a képesség elengedhetetlen az analitikus felfogáshoz szükséges elemzések felhasználásakor/elvégzésekor.

Analitikus és intuitív képességek

Közismert, hogy bizonyos képességek, készségek jobban támogatják az intuitív problémamegoldást, míg mások az analitikus problémamegoldáshoz elengedhetetlenek. A kutatás részeként egy mini-felmérést végeztünk tíz amerikai és magyar egyetemi professzor körében arról, hogy véleményük szerint a kutatásban vizsgált 11 képesség inkább az analitikus vagy az intuitív problémamegoldást segíti-e. Mindig csak az egyikhez (analitikushoz vagy intuitívhez) lehetett társítani az egyes képességeket. Mindegyik válaszadó komoly felkészültséggel rendelkezett a menedzsment tudományok területén, mivel vagy Döntéelméletet, vagy Szervezeti magatartást tanítottak illetve kutattak.

Ezzel a módszerrel két részre bontottuk a képességek, készségek listáját. A professzorok úgy vélték (a szakirodalommal nagyrészt megegyező módon), hogy az intuitív problémamegoldást a listából a következő képességek segítik: kockázatvállalási hajlandóság, üzleti érzék, az ötletek képviselői képessége, gyakorlatorientáltság, fejlett kommunikációs képesség. Amikor viszont egy probléma analitikus megoldást kíván, a többi képesség kap jelentőséget: elemző készség, számítástechnikai ismeretek, szervezési készség, magas szintű szakmai

ismeretek és szervezési készség. A vezetési ismeret a két csoport határára került, ami azt tükrözi, hogy a vezetéshez analitikus és intuitív készségekre egyaránt szükség van.

Valójában két ponton felülbíráltuk ezt a felosztást. A legtöbb szerző egyetért abban, hogy az intuíció nem más, mint a tapasztalat gyakorlatba ültetése. Ezzel a kijelentéssel demisztifikálják az intuíció fogalmát, rámutatva arra, hogy miként válhat valakiből egy adott terület avatott szakértője a tapasztalatok és a felhalmozott tudás révén. Klein szerint az intuíció a tapasztalatok mintákba rendezését jelenti, mely minták a későbbiekben felhasználhatóak.¹⁸ Ennek alapján a szakmai ismeretek magas szintje, mint intuíciót támogató képesség került besorolásra. Mint az közismert, a fejlett kommunikációs képesség gyakran jár együtt jó analitikus képességekkel a bal félteke domináns egyéneknél. Ennek magyarázata, hogy mindkét funkció koordinálását a bal agyfélteke végzi.¹⁹ A kommunikációs képesség ezért az analitikus képességek között jelent meg a továbbiakban.

Az analitikus/intuitív orientációhoz hasonlóan az *analitikus/intuitív képességek* szerint is érdemes összevetni az alkalmazott menedzserek és a tulajdonos menedzserek eredményeit. Az amerikai értékelésekből az derült ki, hogy a tulajdonosoknak nem kell eladniuk az ötleteiket, így számukra ez a készség nem annyira fontos. Helyette kockázatvállalási hajlandóságukra, problémamegoldó képességükre, üzleti érzékükre és kommunikációs képességeikre kell jobban támaszkodniuk. Az alkalmazottak számára viszont sokkal lényegesebb az ötletek képviselőtének képessége, amely szerint jobban is teljesítettek, akár csak az elemzési készség és a szervezési és vezetési képességek terén.

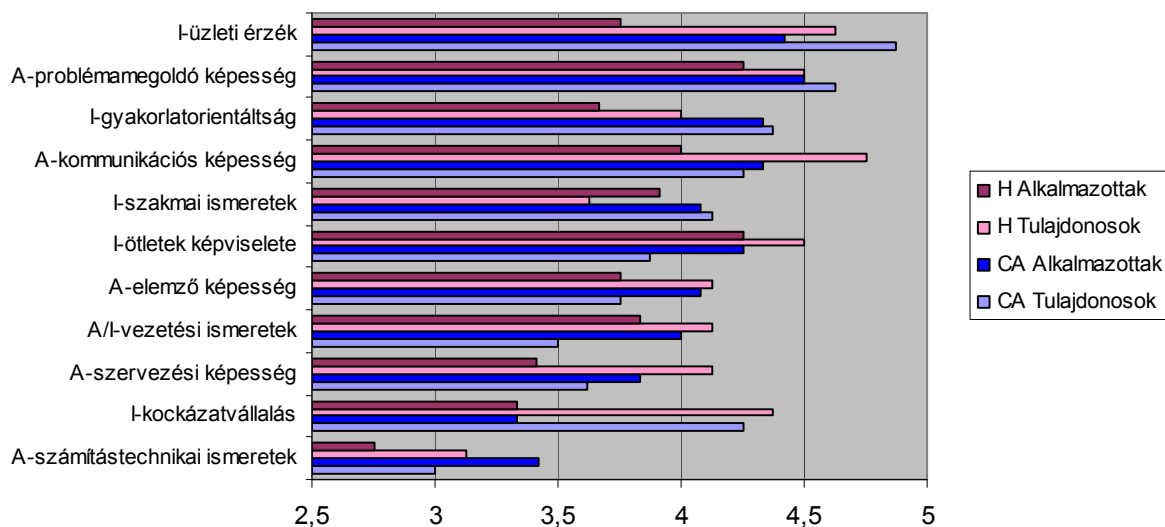
Egy nagyon sikeres magyar tulajdonos a következőket mondta a kiemelkedően jó analitikus képességekkel bíró kollégáival kapcsolatban:

„Nagyon fontosak, rajtuk múlik a cég sikeressége, de Isten ments, hogy vezetők legyenek.”

(magyar tulajdonos)

Önértékelő felméréseknél az adatok közötti 10 %-os eltérés már lényegesnek tekinthető. Azt láthatjuk, hogy viszonylag nagy és főként érdekes eltérések mutatkoztak a két válaszadói

csoport (tulajdonos-alkalmazott) között a képességek megítélésében. A tulajdonosoknak sokkal fejlettebb volt az üzleti érzékük és rutinosabban vállaltak kockázatot. Ezen a téren húztak el leginkább az alkalmazottaktól, itt volt a legnagyobb a távolság az önértékelések között. A problémamegoldó képességüket is valamivel jobbra értékelték, mint az alkalmazottak. A californiai alkalmazott menedzserek a problémamegoldásban ugyanakkor felvették a versenyt a magyar tulajdonosokkal. Az alkalmazottak erősségei az ötletek képviselésében, az analitikus képességek és a vezetési ismeretek terén mutatkoztak meg. Bár meg kell említeni, hogy a legjobb bizonyítványt az ötletek képviselésével kapcsolatban a magyar tulajdonosok állították ki magukról. Sokkal kiegyensúlyozottabb képet kapunk, ha a két csoportot a gyakorlatorientáltság, a kommunikációs képességek és a szakmai ismeretek alapján hasonlítjuk össze. Nagyon érdekes, hogy a kommunikációs képesség alapján a legjobbak - az önértékelés szerint - a magyar tulajdonosok voltak, pedig ez a képesség az amerikai mintában vezette a képességgrangsort és a magyaroknál csak az ötödik helyen állt.



6. ábra: Önértékelés a menedzsment képességek szerint

A 6. ábra azt jelzi, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal jobbak, míg az alkalmazottak legfeljebb néhány analitikus képesség terén közelítenek a másik csoporthoz. Először vizsgáljuk meg az intuitív képességeket! Az üzleti érzéknél egyértelmű a tulajdonosok fölénye, mind az amerikai, mind a magyar tulajdonosok „megverik” saját országuk alkalmazottait, ráadásul a magyar tulajdonosok jobbnak bizonyultak az amerikai alkalmazottaknál is. A gyakorlatorientáltságot tekintve a californiai tulajdonosok értékelték legjobbra magukat, és az amerikai alkalmazottak eredményei egyértelműen jobbak voltak a

magyar tulajdonosokénál. A szakmai ismeretek tekintetében a legkiegyensúlyozottabb a kép: az egyedüli meglepetés, hogy a legalacsonyabb osztályzatot a magyar tulajdonosok adták maguknak. Ez azt jelzi, hogy mostanra távolabb kerültek a „szakmától”, bár egyikük azt mondta, hogy most is el tudna készíteni egy mintadarabot. Az ötletek képviselőiténél szívesebben a magyar tulajdonosok, mivel e szerint a képesség szerint ők a legjobbak. A magyar és az amerikai alkalmazottak eredménye hajszára megegyezik e képesség szerint. Mint arról már szó esett, a kockázatvállalás tekintetében a tulajdonosok mindkét mintában leiskolázták az alkalmazottakat. Ez nem meglepő, mivel valószínű, hogy ezzel a képességükkel magyarázható, hogy miért választották a kényelmesebb alkalmazotti lét helyett a rögzösebb vállalkozói pályát.

A problémamegoldó képesség szerint nem szór nagyon a mezőny, a legjobbak a californiai tulajdonosok. Amint már kiemeltük, az egyik legnagyobb meglepetés, hogy mennyire jónak tartják a magyar tulajdonosok a kommunikációs teljesítményüket. A magyar alkalmazottak viszont a legkevésbé magabiztosak e kritérium szerint. Az elemzőkészség tekintetében a magyar tulajdonosok és a californiai alkalmazottak fej- fej mellett haladnak és megelőzik az ugyanazon a szinten lévő magyar alkalmazottakat és a californiai tulajdonosokat. A szervezési készség szerinti versenyt a magyar tulajdonosok nyernék, miközben a magyar alkalmazottak kerülnének az utolsó helyre. A számítástechnikai ismeretek szerinti bizonyítvány nagyon gyenge, a california alkalmazottak egy picivel jobb teljesítményt mutatnak, de még ők sem érik el a 3,5-öt.

Az intuitív képességek szerinti önértékelések (különösen az üzleti érzék, ötletek képviselője, kockázatvállalás) sokkal jobbak, mint az analitikus képességek (elemző képesség, számítástechnikai ismeretek) szerinti osztályzatok.

Ami szintén szembeötlő az 6. ábrán, hogy a magyar alkalmazott menedzserek jelentősen „alulértékelték” magukat amerikai kollégáikhoz képest gyakorlatilag az összes képesség szerint, kivéve az ötletek képviselőit, az elemző képességet, és a kockázatvállalást, melyben amerikai kollégáikhoz hasonlóan mélyen alulteljesítenek a tulajdonosokhoz képest. Esetükben különösen erős képességdeficit mutatkozik a kommunikációs képesség, az üzleti érzék és a problémamegoldó képesség valamint a gyakorlatorientáltság terén. Ez utóbbi azért probléma, mert a magyar mintában a problémamegoldó képesség a második legfontosabb szempont volt.

Minden torzító hatás ellenére, rendkívül figyelemre méltó az adatsorok trendjének hasonlósága. Elgondolkodtató – s például az iskolarendszer felé fontos üzenet –, hogy a magyar menedzserek deficitje az analitikus képességek terén rendre nagyobb, pedig valamikor a magyar „reál” képzés nagyon híres volt. Valószínűleg az időnként fél osztályzattal rosszabb magyar értékek mögött kulturális okok is meghúzódnak, jelezvén a tipikus magyar pesszimizmust, kishitúséget és a kötelező túlzott szerénységet.

Minden válaszadó esetében összevetettük a képességek fontossági rangsorát az önértékelésekkel és a korrelációs együttható segítségével ellenőriztük a köztük lévő összefüggést. Ragyogó példáját kaptuk a *kognitív disszonanciának*. Általában ugyanis az történt, hogy a válaszadók a kevésbé fontos képességek közé sorolták a gyengeségeiket és a legfontosabbak közé az erősségeiket. Általában elmondható, hogy az önértékeléseknél pozitív képet mutattak magukról, az 5 fokozatú skálán szinte mindig átlag fölött teljesítettek (a 3-as érték jelölte az átlagos teljesítményt) egy kritériumot kivéve. Ez az egyetlen kritérium az IT ismeretek színvonala volt, ami a magyar alkalmazottaknál és a californiai tulajdonosoknál nem érte el az átlagos 3-as értéket.

Konkréten a magyar mintára az volt jellemző, hogy 15 válaszadó azok szerint a képességek szerint értékelte magát jobbra, amelyeket fontosabbnak tartott. Négyen (egy alkalmazott és három tulajdonos) rosszabb bizonyítványt állítottak ki magukról olyan képességek szerint, amelyeket fontosnak tartottak. Ők valószínűleg túl szigorúak voltak magukkal szemben. Egy valaki teljesen indifferens volt. A tulajdonosi átlag -0,30, az alkalmazotti átlag -0,19 volt. Minél nagyobb ez az érték, annál inkább elmondható, hogy azok a képességek erősek, amelyeket fontosnak tartanak. Az alkalmazottak alacsonyabb értéke azt mutatja, hogy ők is azokat a képességeket rangsorolták előre, amelyek szerint jók, de nem annyira markánsan, mint a tulajdonosok. Az amerikai mintára sokkal jellemzőbb volt, hogy a válaszadók lényegesen jobbak azokban a képességekben, amelyeket fontosnak tartanak. Mindössze két válaszadónál fordult elő, hogy rosszabb eredményt ért el a saját megítélése szerint fontosnak tartott képességek alapján.

Az amerikai válaszadókról el kell mondani, hogy valóban nagyon jól kommunikáltak, előszeretettel hagytakoztak felhalmozott tudásukra és tapasztalataikra, valamint föl voltak

vértézve a szükséges problémamegoldó készséggel. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy kétötödük alapítója és többségi tulajdonosa volt saját cégének, s a saját területükön mindannyian piacvezetők Californiában. Ketten közülük sikeres vállalkozóként teljesen új vállalkozásba kezdtek, a semmiből építettek föl egy teljesen más profilú vállalkozást. Maguk mögött hagyták a nyugalmas, biztonságos karrier lehetőségét és inkább a kihívást jelentő ismeretlent választották. Mindketten rendkívül sikeresek új cégükkel is.

Teljesítményben a magyar tulajdonosok nem maradnak el californiai kollégáik mellett, habár a mérték más. A piac jóval kisebb, a karrier történetük azonban nem kevésbé izgalmas. Jellemzően a rendszerváltás után kezdtek bele valamilyen vállalkozásba, amely utána kiugróan sikeresnek bizonyult. Az ő karrierjükben a nagy ugrást az jelentette, amikor a vállalkozói életformát választották a rendszerváltás környékén.

Döntéshozatali közelítésmódok

A menedzsment irodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más-más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. Ebben a kutatásban mi négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust vizsgáltunk meg, melyek lényegében különböző döntéseméleti közelítésmódokat képviseltek. A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtuk. Eszerint az alábbi modellek különböztetők meg:

A *racionalis* egységes cselekvő megközelítés egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez a modell az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tární, ezek következményei pontosan felmérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást szokták még optimalizáló közelítésmódnak is nevezni. A kutatás kategóriái szerint ez a közelítésmód feleltethető meg az *analitikus* fölfogásnak.

Miközben a leírást tanulmányozták a válaszadók, a következő megjegyzésekkel találkoztunk:

„Vannak információim, de az alternatívákkal nem mindig vagyok tisztában.”

(magyar tulajdonos)

„Olyan helyzet nem létezik, amikor minden információ rendelkezésre áll.”

(magyar alkalmazott)

„Tiszta racionalitás - ahol lehetséges, ott így döntünk. Az elsődleges szempont, hogy mi a legjobb az anyacégnek.”

(magyar alkalmazott)

A *politikai modell* nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni. A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.

A politikai modellhez a következő megjegyzések érkeztek:

„Ez lobbizás. Érdekérvényesítési küzdelmek konkrétan nálunk nincsenek. Én ezt a mechanizmust fordítva értelmezem. Ha egy döntés jó és profi, akkor minden szereplő sajátjának kell, hogy érezze.”

(magyar alkalmazott)

„12 szervezeti egység vezetője teljes felelősséggel végzi a rábízott munkát és a stratégiában megállapodottakhoz teljesen tartania kell magukat. Túlteljesíteni se lehet, egy autóra se raknak 8 kereket, ha a kerékgyártók jobban dolgoznak.”

(magyar tulajdonos)

A szervezeti modellben több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös szuperordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is és főként olyan

kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A kielégítő közelítősmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

Egy markáns vélemény a korlátozott racionalitással kapcsolatban egy nagyvállalati vezetőtől:

„Nem értek egyet a korlátozott racionalitással, ez számomra „megalkuvást” jelent. Én ezt az elvet azért nem alkalmazom, mert számomra nincsen *kielégítő* megoldás, csak *jó* megoldás létezik. Egyébként pedig a nem racionális, nem számszerű elemek mérlegelése is mérlegelés.”

(magyar alkalmazott)

A viselkedéstudományi döntésemélet modellje olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevíckélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítősmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át. Íme, két vélemény az intuitív döntéshozatallal kapcsolatban:

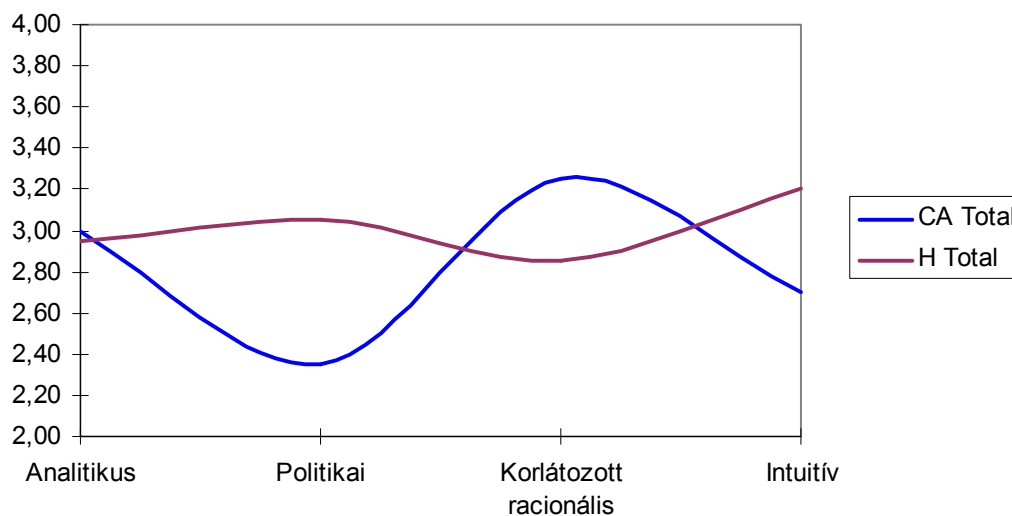
„Általánosságban elmondható, hogy aki 80%-ban jó döntéseket tud hozni, az jó vezető, az, aki a maradék 20%-ot is megfelelően tudja kezelni, a megfelelő embereket tudja használni a megoldásukra, az már egyenesen zseninek mondható.”

(magyar alkalmazott)

„Ha nem tudod megoldani, menj vissza a múltba.”

(magyar alkalmazott)

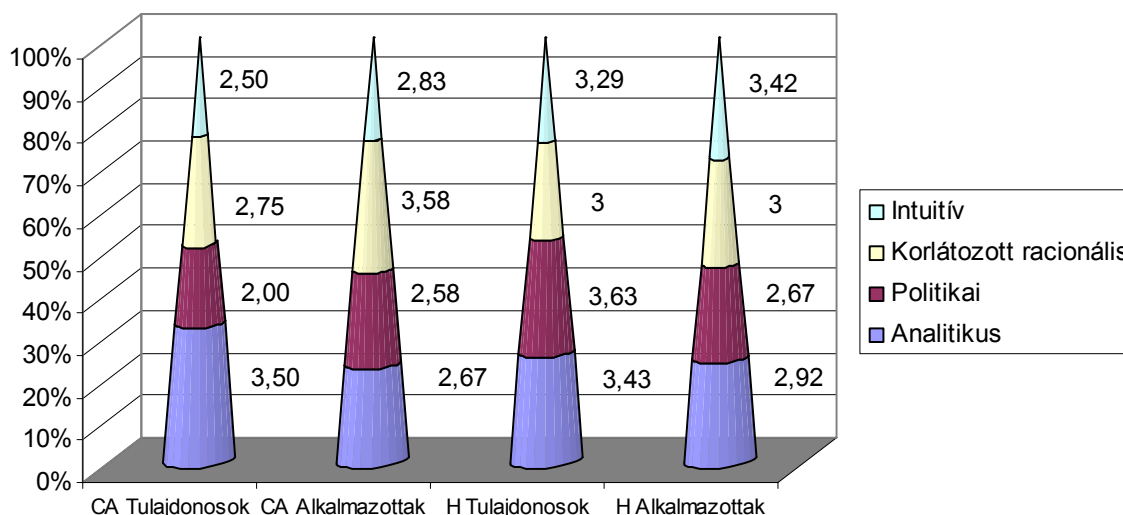
Az egyes közelítésmódok elterjedtségére, kedveltségére vonatkozó kérdésünknel a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését természetesen nem adtuk meg a válaszadóknak (bár néhányan felismerték azokat!), azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. Lényegében a vaktesztekhez hasonlóan „kóstolgatták” a közelítésmódokat (az ismertetett rövid leírás alapján képet alkothattak róluk), majd 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző rájuk, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el. A 7. ábra a teljes mintára vonatkozóan mutatja az eredményt:



7. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok vaktesztjének eredménye

Az amerikai és magyar válaszok összevetéséből az derül ki, hogy a magyarok kiegyensúlyozottabban „keverik” ezeket a közelítésmódokat, mint amerikai kollégáik, akik sokkal elutasítóbbak a politikai közelítésmóddal szemben, viszont fokozottabban támaszkodnak a korlátozott racionalitásra, mint a magyar válaszadók. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a mintánkban szereplő amerikaiak nem szeretik a nyílt érdekérvényesítési küzdelmeket, a tekintélyelvű döntéshozatalt. Ugyanakkor belátják, hogy nem lehet mindig optimális megoldásra törekedni és megelégednek kielégítő megoldásokkal is, vagyis jobban elfogadják a korlátozott racionalitás koncepcióját.

Sokkal árnyaltabb képet kapunk, ha megvizsgáljuk a tulajdonosok és az alkalmazottak döntéshozatali közelítésmódokra vonatkozó preferenciáit, itt is párhuzamosan mindkét mintát figyelembe véve.



8. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok preferáltsága a válaszadói csoportok szerint

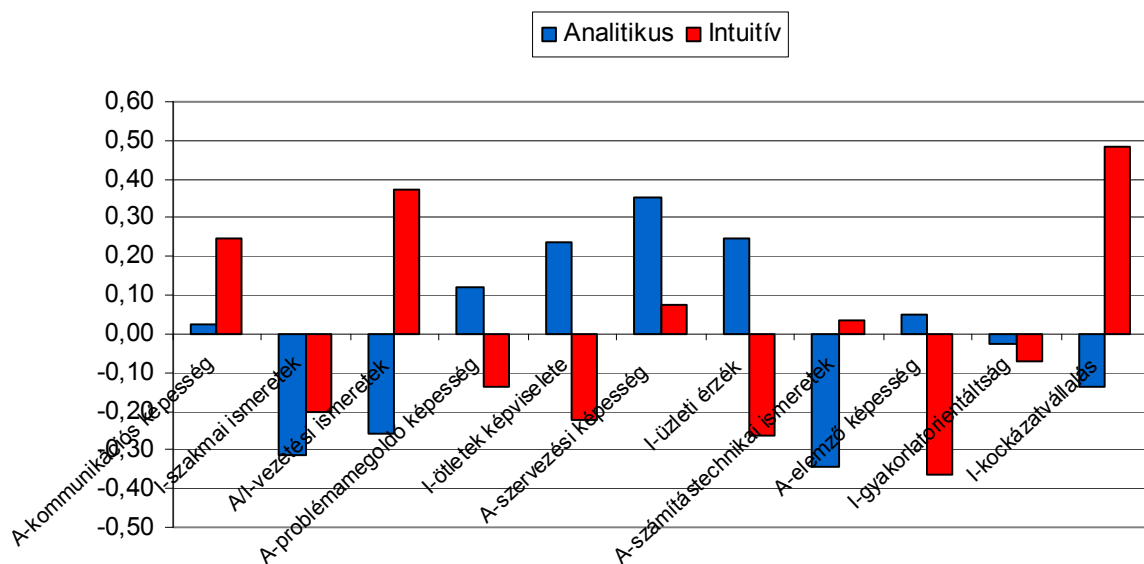
A 8. ábráról leolvasható, hogy a tulajdonosok, legyenek akár amerikaiak, akár magyarok, elméletileg nagyobb hívei az analitikus felfogásnak, mint az alkalmazottak. A californiai tulajdonosok és a magyar tulajdonosok egyértelműen letették a voksukat az elemzések, az analízis mellett. Érdeemes megjegyezni, hogy itt absztrakt válaszokról van, arról, hogy *általában* – s nem a konkrétan vizsgált esetekben – milyen közelítésmódokat preferálnak. Ez a vélemény is alátámasztotta azt a vélekedést, hogy az emberek általában szeretnek racionálisnak látszani.

A politikai felfogástól leginkább a californiai tulajdonosok idegenkedtek, ami ugyanakkor a magyar tulajdonosok legkedveltebb közelítésmódja lett. Itt valószínűleg a kulturális különbségekkel kell számolnunk, azzal, hogy a magyar tulajdonosok jobban hozzászórtak az alku mechanizmusokon keresztül történő döntéshozatalhoz. Az amerikai tulajdonosok a vakteszt során igen kevésbé vállalták fel az intuíciónak, pedig az elemzett esetek kapcsán sokszor hivatkoztak rá. Absztrakt formában megfogalmazva ez a felfogás nem tűnt számukra annyira elfogadhatónak, mint a gyakorlatban. A korlátozott racionalitás hidat jelent az analitikus és az intuitív gondolkodás között, s ez főként a magyar válaszadóknál látszott.

Összegezve azt mondhatjuk, hogy a *californiai tulajdonosok az analitikus felfogást, a californiai alkalmazottak a korlátozott racionalitást, a magyar tulajdonosok a politikai közelítésmódot és a magyar alkalmazottak az intuitív közelítést* vallották leginkább

magukénak. Ezek azonban ideál tipikus válaszok, nem a valós döntési helyzetek elemzése során születtek, sokkal inkább azt tükrözik, hogy a válaszadók milyen felfogásúnak tartották magukat, vagy éppen milyennek szeretnének látszani.

Teszteltük azt is, hogy vajon a válaszadók tisztában vannak-e azzal, hogy milyen képességekre, készségekre van szükségük az általuk favorizált közelítésmóddhoz. A képességek fontossági sorrendjére adott válaszaikat vetettük egybe az analitikus (racionális) és az intuitív közelítésmódok választásának intenzitásával. A negatív értékek azt jelzik, hogy minél fontosabb volt egy képesség a rangsorban annál jobban elfogadta a válaszadó a preferált közelítésmódot. Ha nagyon kicsi az érték, akkor az adott képesség fontosságával nő az adott közelítésmód jellemzősége.

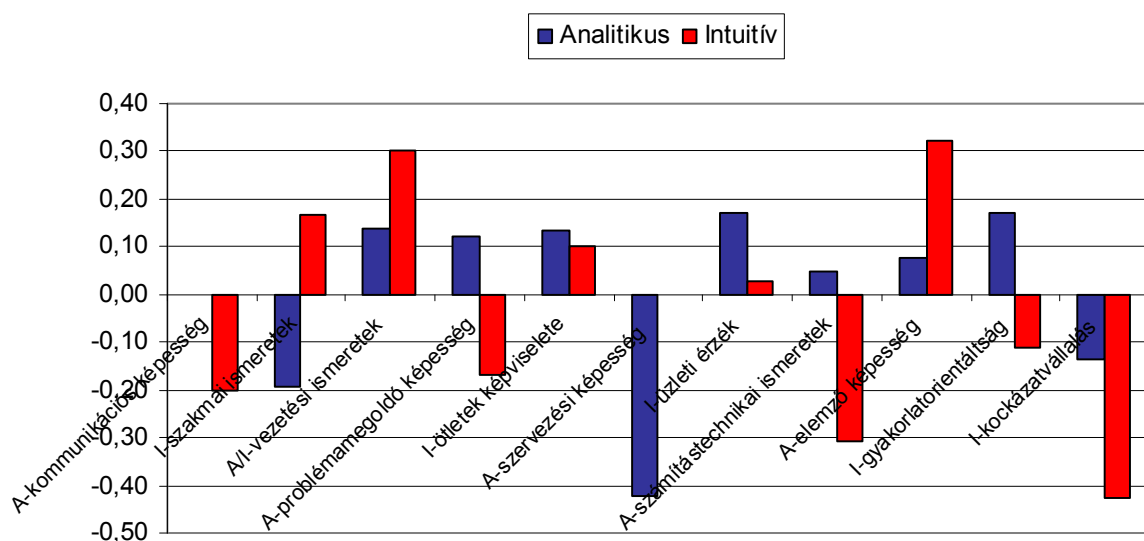


9. ábra: Az analitikus és intuitív közelítésmódok támogatottsága a magyar mintában a képességek fontossága szerint

A magyar mintánál az intuitív közelítésmód alátámasztottságára koncentráltunk. Megállapítható, hogy azok a magyar menedzserek, akik előre sorolták az intuitív képességeket a rangsorukban (vagyis fontosnak tartották azokat) szívesen választották az intuitív közelítésmódot. Ezt támasztják alá a szakmai ismeretknél, az ötletek képviselésénél, az üzleti érzéknél látható értékek. A kockázatvállalást előre sorolók viszont kifejezetten óvakodtak az intuitív felfogástól. Ehhez képest meglepő, hogy az elemzőképesség fontosságát hangsúlyozók általában jobban föl vállalták az intuitív közelítésmódot (-0,36 volt a korrelációs

együtthető). A számítógépes ismeretek fontossága viszont együtt mozgott az analitikus szemlélettel.

A californiai mintában a tulajdonosok nagyfokú analitikus elkötelezettsége miatt elsősorban az analitikus közelítésmód oldaláról vizsgáldtunk és azt tapasztaltuk, hogy e közelítésmód hívei nem sorolták nagyon előre az analitikus képességeket a fontossági rangsorban. Egyedül a szervezési képesség mutat szoros összefüggést az analitikus közelítésmód pozíciójával. Azt állapíthatjuk meg, hogy az amerikai mintában lazább a kapcsolat a képességrangorban megnyilvánuló elvárások és a favorizált döntéshozatali közelítésmód között, mint a magyarban. Ugyanakkor egy rendkívül érdekes különbségre világíthatunk rá a két elemzés alapján. Az amerikai válaszok szerint a kockázatvállalást fontos képességnek tekintők inkább intuitívak, míg a magyar válaszadók esetében ennek inkább az ellenkezőjét véltük felfedezni. Ez a kockázathoz való viszonyulás két különböző filozófiáját testesíti meg. A magyar válaszok szerint a kockázatvállalásnak inkább az elemzéssel kell együtt járnia, míg az amerikaiak szerint a kockázatvállalás és a megérzésekre hagyatkozás megfér egymás mellett.



10. ábra: Az analitikus és intuitív közelítésmódok támogatottsága a californiai mintában a képességek fontossága szerint

A döntéshozatal támogatása

Az eddigiekben főként arról esett szó, hogy a menedzsereknek milyen felkészültséggel, képességekkel kell rendelkezniük a sikeres döntéshozatalhoz, s hogyan választják meg döntéshozatali filozófiájukat. A személyes kvalitás hangsúlyozása mellett ugyanakkor érdemes összefoglalni azokat a módszertani, technikai lehetőségeket is, amelyek kiegészíthetik, erősíthetik vagy kompenzálhatják az egyéni adottságokat, képességeket a döntéshozatal során. Ezek közül kiemeljük:

- az információtechnológiát és
- a tanácsadást.

Az információtechnológia szerepe

A döntéshozatalhoz szükséges információkat a legtöbb vállalatnál az információ menedzsmentjére szakosodott vállalati alrendszer, az információrendszer produkálja. Információrendszernek nevezzük azt a rendszert, amely a vállalat környezeti adatainak figyelésével egyidejűleg kezeli a vállalaton belül zajló tevékenységek és a környezettel folytatott tranzakciók adatait, ezeket rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja. A formális információrendszerek mellett mindenhol működik egy informális információrendszer is, amely az alkalmazottak humán kapcsolataira épít és általában a nem formális forrásból szerzett és nem formális csatornákon áramló információkat közvetíti. Interjúink során azt tapasztaltuk, hogy az informális információrendszert a felső szintű vezetők igen intenzíven használják.

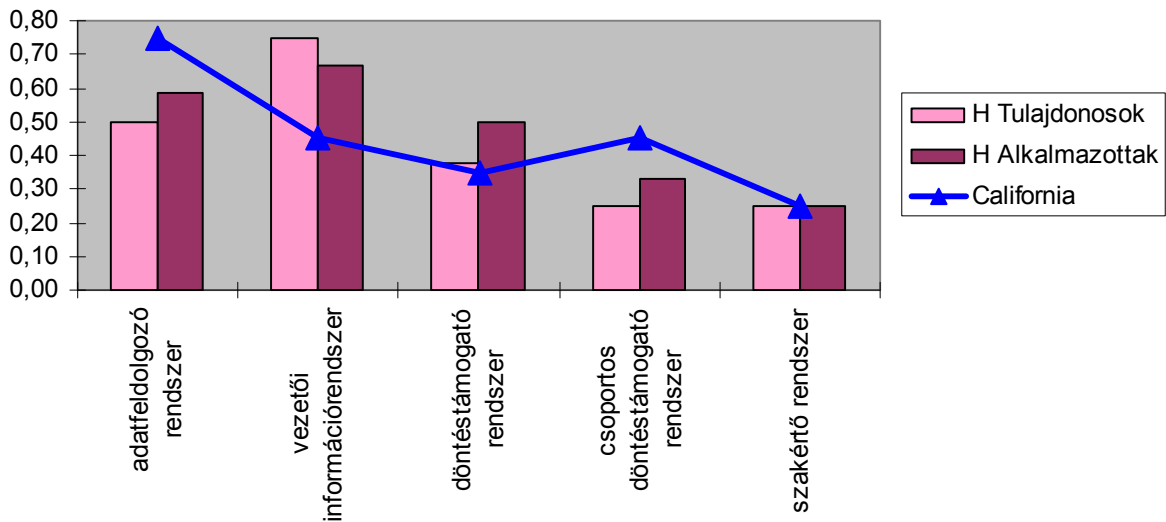
A formális információrendszerek alábbi felsorolása egyúttal az információtechnológia történeti fejlődését is példázza. Ez persze nem azt jelenti, hogy a később bevezetésre kerülő IT rendszerek kiszorítanák a korábbiakat, sőt kifejezetten jól megférnek egymás mellett az:

- adatfeldolgozó rendszerek,
- vezetői információrendszerek,
- döntéstámogató rendszerek,
- csoportos döntéstámogató rendszerek,
- szakértő rendszerek.

Az adatfeldolgozó rendszerek alapszerkezete rendkívül egyszerű. Fő funkciójuk az adatgyűjtés, a feldolgozás és tárolás, valamint az információszolgáltatás. A vezetői információrendszer (Management Information System = MIS) olyan integrált ember-gép rendszer, amely a vezetői munkát adatok, beszámolók, összefoglalók prezentálásával, és a rendszerbe épített elemzési és döntési modellek felkínálásával segíti. A döntéstámogató rendszerek (Decision Support Systems = DSS) a nem rutin jellegű, rosszul strukturált döntések segítésére, információs és döntéselemzési szempontból történő megalapozására jöttek létre. Tartalmazznak egy adatbázist, egy modellbázist és egy dialóguskezelő rendszert. A döntéstámogató rendszerek sajátos csoportját képviselik a felső vezetést és/vagy a döntéshozatali csoportokat támogató rendszerek. Ezek általában több grafikus elemet tartalmaznak, és alkalmasak vélemények ütköztetésére és aggregálására. A szakértői rendszerek a döntéstámogató rendszerekkel megoldható problémák körét egy bonyolultsági szinttel kitágítják azáltal, hogy a logikai érvelés módszertanát alkalmazzák olyan feladatokra, melyek megoldása emberi tudást, tapasztalatot igényel.

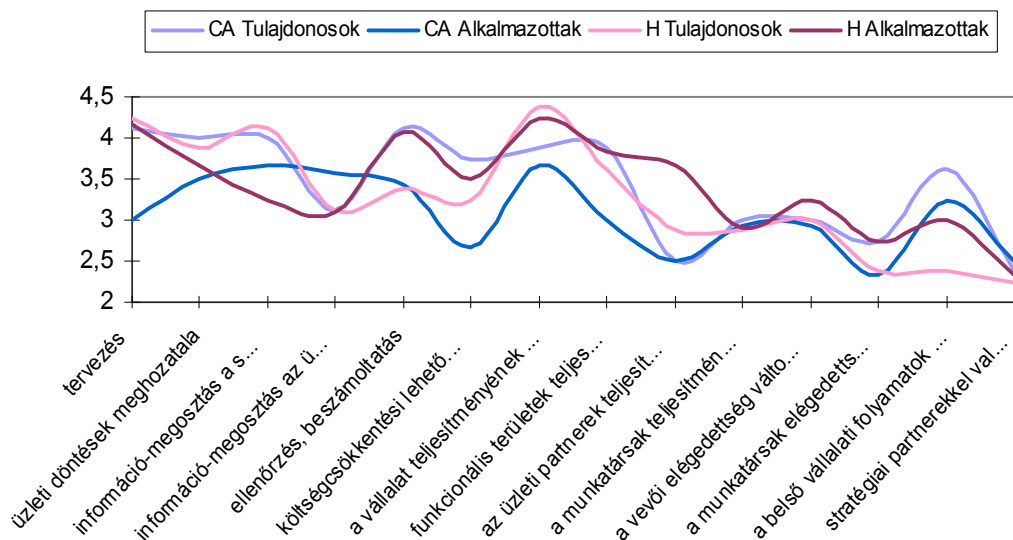
Röviden így lehet összefoglalni azoknak az információrendszereknek a lényegét, amelyek alkalmazására, döntéshozatalban játszott szerepére kíváncsiak voltunk. Az igazság az, hogy a válaszadóknak nem definiáltuk ezeket a rendszerfogalmakat, s ezzel meghagytuk annak lehetőségét, hogy mindenki azt értse az egyes kategóriák alatt, amit megszokott. Így nem vagyunk biztosak abban, hogy a most ismertető válaszokkal egy informatikus is elégedett lenne. Felidézve az interjúalanyok tanácsalanságát, annyit mindenképp leszűrhattünk, hogy a felső vezetők nem sokat foglalkoznak az IT struktúrájával és nem bajlódnak a rendszerek kategorizálásával sem. Leginkább ott kaptunk pontos válaszokat, ahol a közelmúltban kellett kifizetni egy nagyobb összegű IT fejlesztés számláját. Persze olyan is előfordult, hogy a cég – nem műszaki végzettségű – tulajdonosa ragaszkodott ahhoz, hogy megmutassa a szervert, s kb. fél órát beszélt róla lelkesen. Ez a tájékozottság azonban a legtöbb interjúalanyra nem volt jellemző.

Ennél a kérdéskörnél elsősorban azt vizsgáltuk, hogy van-e lemaradás a magyarországi IT támogatottságban a californiai helyzethez képest. Az összehasonlítás eredménye meglepően alakult:



11. ábra: az IT támogató szerepe

Nem vártuk, hogy ilyen jól kiépített az IT infrastruktúra, bár kétségtelenül az ország vezető vállalatait kérdeztük meg, vagyis elvárható lehet ez a színvonal. Ami viszont meglepő, hogy a tulajdonosok mennyi pénzt fordítottak vezetői információrendszerek fejlesztésére. A később kezdett fejlesztések egyik előnye, hogy a korábbi fejlődési fokot át lehet ugrni. Valószínű, hogy valami ilyesmi történt Magyarországon – de a vizsgált vállalatoknál biztosan. Fejlesztéseikkel az adatfeldolgozó rendszereket meghaladó vezetői információrendszerek irányába tudtak elmozdulni. Ennek alapján különösen érdekes, hogy *mire* használják ezeket a rendszereket.



12. ábra: Az IT felhasználási területei

Első ránézésre szembeötlik a 12. ábrán, hogy a californiai alkalmazottak nem zsigerelik ki az IT rendszerüket, általában visszafogottan alkalmazzák azt. Nem így a magyar és a californiai tulajdonosok. Gondolhatnánk, hogy ha már olyan sok pénzt költöttek ezekre a rendszerekre, akkor szeretnék profitálni is belőlük. Van néhány olyan felhasználási terület, amely mindegyik csoport szempontjából fontos, de az alkalmazás intenzitása különböző. A legelterjedtebb felhasználási terület a vállalat teljesítményének értékelése. Itt az erősrend a következő: ez a funkció a magyar tulajdonosoknál a legintenzívebb, őket követik a magyar alkalmazottak, majd a californiai tulajdonosok és végül a californiai alkalmazottak. Érdekes, hogy a teljesítményértékelés további lehetőségeit pl. a funkcionális területek, az üzleti partnerek vagy a munkatársak teljesítményének értékelését már nem várják el ugyanilyen mértékben az IT-től. A funkcionális területek értékelése tekintetében még nagyon együtt mozognak a válaszok, kivéve a californiai alkalmazottakat, akik kilógnak a sorból és még kevésbé használják a rendszereket erre a célra. A magyar interjúalanyok azt mondták, hogy jobban élnek az IT lehetőségeivel az üzleti partnerek teljesítményének értékelésekor. A munkatársak teljesítményének értékelésében mindenütt félúton járnak, a három körüli érték legalább is ezt mutatja mind a négy válaszadói csoportban.

A teljesítményértékelés mellett az IT másik klasszikus funkciója a tervezés támogatása, amit ki is használnak, kivéve a californiai alkalmazottakat, akik nem voltak túl tájékozottak ezzel a lehetőséggel kapcsolatban. Nagyon érdekes, hogy az üzleti döntések meghozatalához a tulajdonosok intenzívebben használták az IT rendszereket, mint az alkalmazottak. Az információ-megosztás lehetőségével a szervezeti egységek között jóval intenzívebben éltek, mint az üzleti partnerekkel történő információ-megosztással. Az előbbiben a tulajdonosok voltak aktívabbak, míg az utóbbi lehetőséggel a californiai alkalmazottak éltek leginkább. Az ellenőrzés, beszámoltatás is fontos felhasználási lehetőségnek tűnik. Főként a californiai tulajdonosok és a magyar alkalmazottak élnek vele. Az üzleti partnerek teljesítményének értékeléséhez hasonló mértékű tartalék rejlik a költségcsökkentési lehetőségek IT támogatásának feltárásában. Ez főként a californiai alkalmazottaknak, de a magyar tulajdonosoknak is érdekes lehet.

Nagy tartalékok vannak még a belső vállalati folyamatok fejlesztésének IT támogatásában is, melyben jelenleg a californiai tulajdonosok jutottak a legmesszebbre. A magyar tulajdonosok viszont még nem nagyon éreztek rá erre a lehetőségre, mivel ők az utolsók e szerint a

felhasználási lehetőség szerint. A legnagyobb tartalék kétségtelenül a stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztésében rejlik, ahol minden válaszadói csoport még elég kezdeti stádiumban van.

A megkérdezett vezetők nagyon reálisan látták az IT támogatás előnyeit. Íme, két vélemény:

„... nem kell a fejünkben tartani minden információt, hiszen ezek kikereshetők a rendszerből. Le lehet benne jegyezni a tudást, ami később mások számára is elérhetővé válik, így fejlesztve egy nagy, közös tudásforrást.”

(magyar alkalmazott)

„...nélküle nem is menne semmi. Naponta 3000 rendelés jön 200 féle gyógyszerre.”

(magyar alkalmazott)

Tanácsadás

A tanácsadás közel hetven éves múltja tekint vissza, legalább is ma ismert formájában. Ez idő alatt folyamatosan bővült a vállalati működés azon területeinek köre, melyeket a tanácsadási szolgáltatások körébe vontak.

A tanácsadói nem könnyű pálya, legalább is Magyarországon, ahogy ez az alábbi válaszból kiderült:

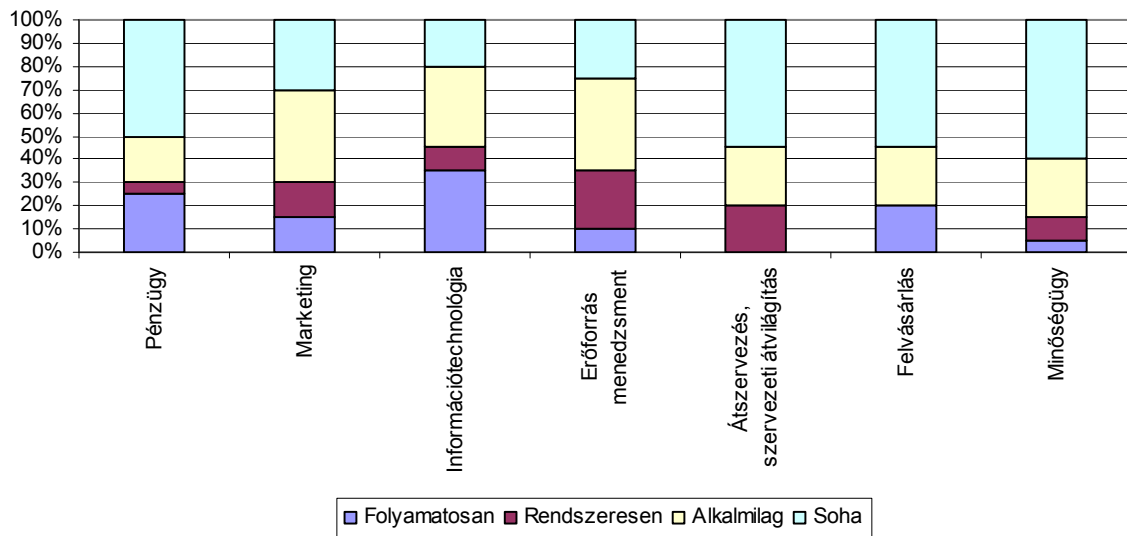
„Soha nem vettünk igénybe semmilyen tanácsadói segítséget, aki érti, az csinálja, aki nem, az...”

(magyar tulajdonos)

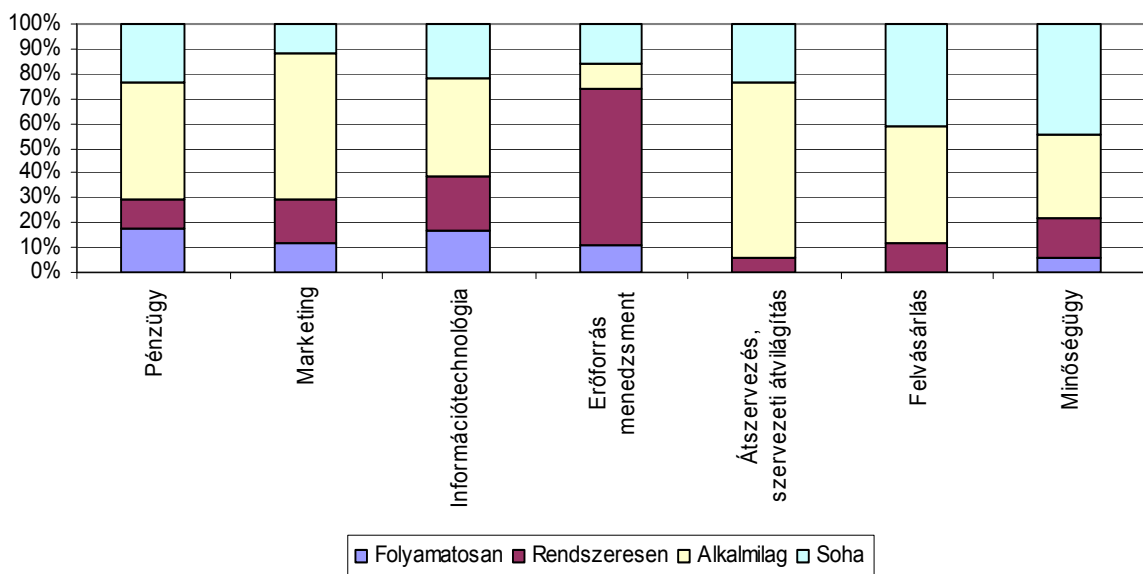
Ez a vélemény szerencsére nem volt általános, mert azt tapasztaltuk, hogy a megkérdezett menedzserek általában *szívesen vesznek igénybe tanácsadókat, viszont erről nem szívesen*

beszélnek. A szakirodalom alapvetően két közelítésmódot különböztet meg a tanácsadási gyakorlatban. Az első a tanácsadás funkcionális jellegére helyezi a hangsúlyt. Általában módszertani tanácsadónak nevezik magukat azok, akik ezt a közelítésmódot követik consulting tevékenységük során. A másik irányzatnál a szakmai tudás a legfontosabb, az, hogy a tanácsadó egy adott terület kiváló ismerője legyen. Az ilyen tanácsadókat szakmai, vagy szaktanácsadóknak hívják. Az első közelítésmód a problémamegoldásban a *folyamat* jellegre koncentrál, míg a másikonál a *tartalom* a lényeg.

Feltérképeztük, hogy mely témák (pénzügy, marketing, információtechnológia, emberi erőforrás menedzsment, átszervezés, szervezeti átvilágítás, felvásárlás, minőségügy) szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben és azt is, hogy milyen gyakorisággal (folyamatosan, rendszeresen, alkalmilag, soha) fordulnak a megkérdezett menedzserek tanácsadóhoz. A legszembetűnőbb különbség a két mintában az erőforrás menedzsment (főként az oktatás) terén mutatkozott: a magyar minta vállalatai rendszeresen igénybe vettek külső tanácsadókat a humán erőforrás fejlesztéséhez, míg az amerikai vállalatok erre a célra ritkábban áldoztak. Az amerikai vállalatok legjellemzőbb tulajdonsága az volt, hogy nagy számban folyamatosan használtak külső informatikai tanácsadást. A mintánkban szereplő magyar vállalatok lelkesebb tanácsadás fogyasztóknak tűntek, mivel csak a felvásárlás és a minőségügy területén mondták többen is azt, hogy nem vesznek igénybe tanácsadókat. Mintánk alapján a legjobb tanácsadási terep Magyarországon a humán erőforrás fejlesztés (oktatás) mellett az információtechnológia, a marketing és a pénzügy. Ugyancsak a magyar válaszadók voltak nyitottabbak az átszervezési, szervezeti átvilágítással kapcsolatos tanácsadás irányába. Amint már említettük, a californiai mintában az informatikai tanácsadás dominált. Jó piac ott is a humán erőforrás képzése, a marketing, de a pénzügy már kevésbé. Egyfajta visszafogottság jellemzi a felvásárlási és minőségügyi tanácsadást, akárcsak az átszervezéshez, szervezeti átvilágításhoz kapcsolható szolgáltatásokat.



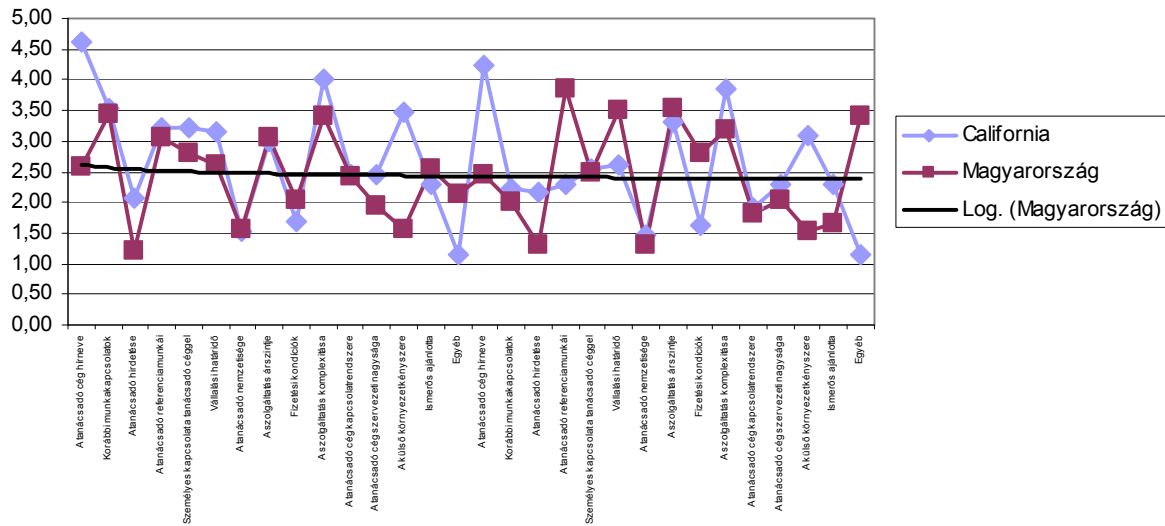
13. ábra: A tanácsadási szolgáltatások terepe Californiában



14. ábra: A tanácsadási szolgáltatások terepe Magyarországon

A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget, vagy elégedetlenséget úgy mértük, hogy egy-egy sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesen is megvizsgáltuk. Jó néhány válaszadó vonakodott attól, hogy belemenjen a sikertelen tanácsadás boncolgatásába, pedig a szerződés nagyságának megjelölésétől minden esetben

eltekintettünk. Az elsőként feszegetett kérdés arra vonatkozott, hogy minek alapján választották ki a sikeres és sikertelen tanácsadási projekt megbízottját.



15. ábra: A tanácsadók kiválasztásának szempontjai

A 15. ábra középvonaláig terjedően a sikeres projektekre adott válaszokat látjuk, a középvonaltól jobbra eső válaszok a sikertelen tanácsadói projektek gyakorlatát írják le. A nyilatkozó california menedzserek mind a sikeres, mind a sikertelen projektek esetében „bedőltek” a tanácsadó hírnevének, mivel ezt vallották a legfontosabb kiválasztási szempontnak. Számukra lényeges volt még a pozitív tapasztalattal záruló eseteknél az, ha komplex szolgáltatást kaptak, illetve, ha ismerős ajánlotta a tanácsadót. A negatív eseteknél a fontosnak tartott szempontok akár jelezhetik a fiasco okait is. Az egyik lehetséges magyarázat a szolgáltatás túlzott komplexitása lépett elő. A tanácsadó nemzetisége, vagy a fizetési kondíciók nem játszottak egyáltalán szerepet a sikertelen tanácsadók megbízásában.

A megkérdezett magyar menedzserek számára a tanácsadó hírneve egyáltalán nem volt döntő szempont. Jobban odafigyeltek a korábbi munkakapcsolatokra (ami azt jelzi, hogy a magyar piacon a tanácsadók be tudták dolgozni magukat egy-egy céghez), a szolgáltatás árszintjére és a szolgáltatás komplexitására. Érdekes, hogy a magyar válaszadók a sikertelen tanácsadásokkal kapcsolatban több markáns kiválasztási szempontot is megragadtak: úgy tűnik, hogy pl. a személyes kapcsolat a tanácsadóval egyáltalán nem garancia a sikeres tanácsadásra, akárcsak a jó vállalási határidő vagy a jó árszint. Ugyanakkor a magyar

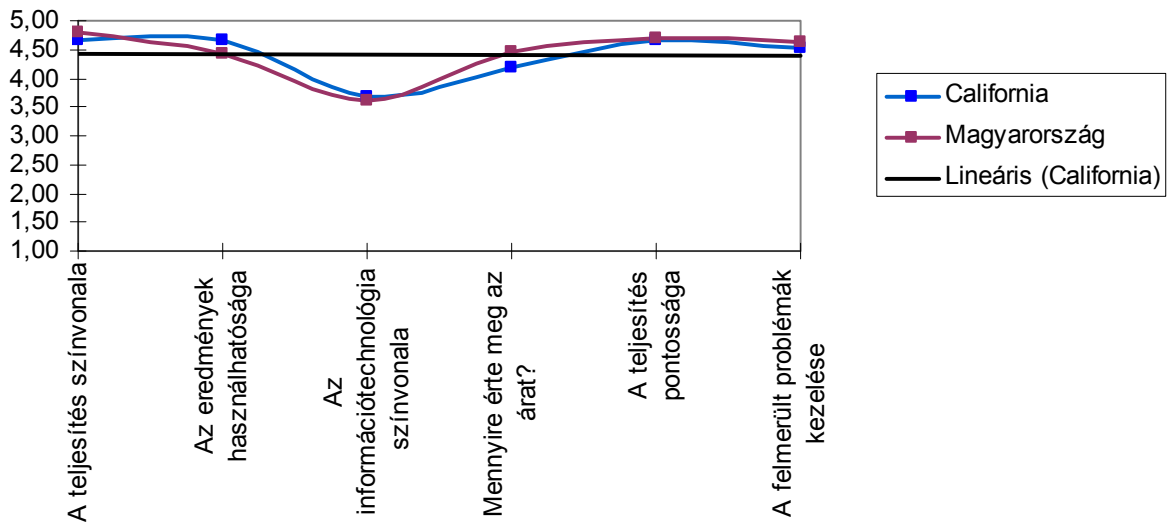
megbízókat sem foglalkoztatta a tanácsadó nemzetisége, jelesül, hogy magyar vagy külföldi tanácsadóval dolgozzanak.

A sikeres tanácsadásoknál elég markáns véleménykülönbség mutatkozott a magyar és az amerikai válaszadók között a hírnév figyelembe vétele, valamint a tanácsadó cég külső kényszer hatására történő felkérése tekintetében. A magyarok döntéseiben nem játszott akkora szerepet a külső kényszer, mint az amerikaiaknál. Ennél a szempontnál leginkább az anyavállalat ajánlására kell gondolni.

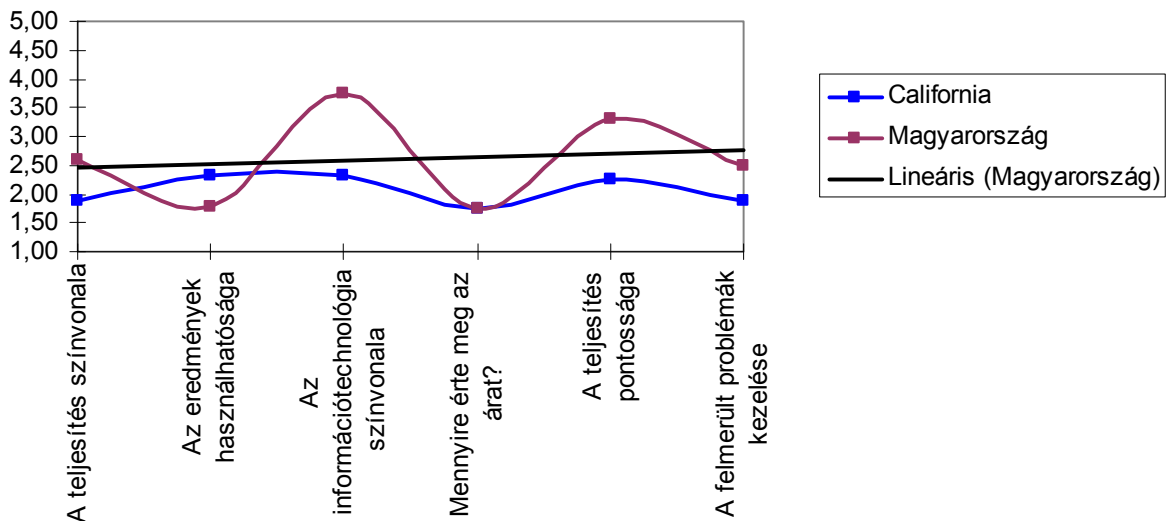
A magyar válaszadók válaszához illesztett trendvonal azt jelzi, hogy összességében nem voltak lényeges különbségek a sikeres és a sikertelen tanácsadói felkérések körülményeiben. A közel vízszintes trendvonal egy stabil szempontrendszer körvonalait vázolja fel, amely időnként sikeres tanácsadói projektekhez vezet, de nem zárja ki a kudarc lehetőségét sem.

Megkértük a válaszadókat, hogy értékeljék a sikeres és sikertelen tanácsadók munkáját. Kíváncsiak voltunk arra, hogy mennyire voltak megelégedve a teljesítés színvonalával, illetve a tanácsadási szolgáltatás eredményeinek használhatóságával. Sokat elárul egy tanácsadó cégről az általa használt információtechnológia színvonala, ezért erre is rákérdeztünk. Megkérdeztük továbbá azt is, hogy a megbízók és a tanácsadók között felmerült problémákat a tanácsadó cégek hogyan tudták kezelni. Végül, de nem utolsó sorban azt firtattuk, vajon a tanácsadás szerintük mennyire váltotta be a hozzá fűzött reményeket, magyarul megérte-e az árát.

A pozitív példák értékelésekor a vártnál is kedvezőbb kép rajzolódott ki mind Californiában, mind pedig Magyarországon. Az elégedettséget reprezentáló 16. ábra azt mutatja, hogy amennyiben elégedettek voltak a megrendelők, akkor *mindennel meg voltak elégedve* mindkét helyszínen. A californiai adatokhoz illeszkedő trendvonal arra hívja fel a figyelmet, hogy az IT tekintetében a megbízók elég kritikusak voltak. A sikeres projektek megítélésekor a legrosszabb értékeléseket az IT színvonalára kapták a tanácsadók (3,67 Californiában, 3,62 Magyarországon).



16. ábra: A megbízási elégedettség sikeres tanácsadói projekteknél



17. ábra: A megbízási elégedettség sikertelen tanácsadói projekteknél

A sikertelen projektek esetében az alsó skálartartományban mozogtak az értékelések és a legmagasabb pontszámot a teljesítés pontosságára adták a magyar megbízók 3,31-es értékkel. Nagyon figyelemreméltó az amerikai és a magyar válaszok eltérő hullámmása. Az amerikaiak a sikertelen projekteknél *mindennel elégedetlenek* voltak, míg a magyar válaszadók próbáltak tárgyilagosabban értékelni és a kudarc ellenére elismerték, ha a tanácsadó fejlett IT-t alkalmazott és pontosan teljesített. A magyarok inkább részleteiben értékelték a tanácsadó teljesítményét és nem mosták össze a szempontokat, szemben az amerikaiakkal, akik úgy

adtak hangot elégedetlenségüknek, hogy minden szempont szerint - globálisan - leértékelték a tanácsadó teljesítményét.

A döntéshozatal néhány további jellemzője

A problémák fölmerülése

Egy vállalat működésének megértéséhez, s még inkább vezetéséhez rendelkezni kell a megoldandó problémák, a fölmerülő kérdések iránti fogékonysággal, amit a menedzsment szakirodalom *probléma-érzékenységnek* nevez. A menedzserek ugyanis a legritkább esetben találkoznak készre fogalmazott problémákkal, éppen ezért sikerességük nem kis részben attól függ, hogy mennyire "jó az orruk" egy-egy jelzés, figyelmeztetés észleléséhez a problémák felismerésekor.

A menedzseri munka lényegében nem más, mint folyamatos problémamegoldás, amely különböző súlyosságú, fontosságú helyzetek kezeléséből, vagy megelőzéséből áll. A problémák megoldását, megelőzését szolgáló beavatkozások, intézkedések végrehajtását döntések előzik meg. Mint ismeretes a döntéshozatal a problémamegoldás része, ezért azzal is érdemes foglalkozni, hogy miként szembesülnek a menedzserek a problémákkal vállalatuk működése közben.

A problémák négy legáltalánosabb felismerési módja a következő²⁰:

- kényszerítő nyilvánvalóság;
- belső figyelmeztető rendszer működik;
- külső figyelmeztetés;
- kutatás;

A *kényszerítő nyilvánvalóság* olyan helyzeteket jelent, amelyek mellett nem lehet szó nélkül elmenni, mert nyilvánvalóan valamilyen komoly hibára, mulasztásra, vagy esetleg a későbbiekben várható még súlyosabb következményekre hívják fel a figyelmet. Egy üzemi baleset bekövetkezésekor pl. még ha a céget nem is terheli közvetlen felelősség, mert a

baleset a dolgozó hibájából következett be, a menedzsment egyéb feladatai elé sorolva intézkedéseket hoz a biztonság fokozása érdekében.

A *figyelmeztető rendszerek használata* arra a felismerésre épül, hogy egy vállalat gazdálkodásában a problémák soha nem előzmények nélkül merülnek fel, ezért érdemes és szükséges a gazdálkodást jellemző tendenciákat, trendeket fokozott figyelemmel kísérni. A legáltalánosabban használt belső figyelmeztető rendszert a cégen belüli (kontrolling) jelentések képviselik, melyeknek komoly vezetést támogató szerepük van. A problémaérzékelést segíti a vezetői számvitel is, a vezetés elé tárja a vállalat működését legjobban tükröző pénzügyi és számviteli mutatók aktuális értékeit és változásait.

A menedzsment szempontjából kifejezetten kellemetlen, ha azért kell egy problémával foglalkozni, mert erre *kívülről figyelmeztetnek*. Általában ezek a figyelmeztetések sürgős beavatkozást igényelnek. A külső figyelmeztetések egyik speciális esete, amikor egy vállalat arra szerződik, hogy egy külső szakértő vizsgálja meg a teljesítményét és világítson rá a hiányosságaira. Ezt a szolgáltatást tanácsadásnak nevezzük. A megbízások mögött többnyire az a feltételezés húzódik meg, hogy a külső szemlélő másként érzékeli mindazon problémákat, amelyek a vállalaton belül találhatóak, mint azok, akik nap, mint nap foglalkoznak velük, vagy éppen a közelség miatt nem is veszik észre őket.

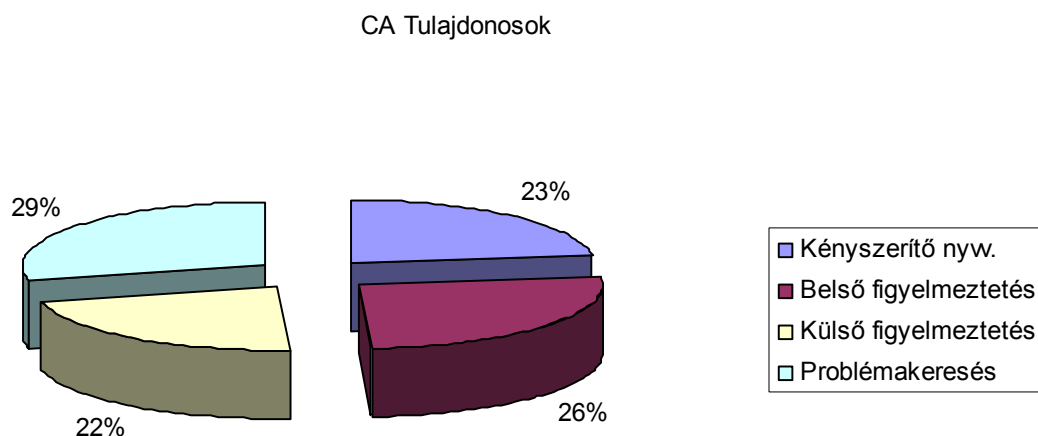
S végül negyedikként említjük meg a *problémák kutatásának* módszerét, amely a legkiválóbb vállalatok gyakorlatának szerves része. A problémák kezelésének ez a preventív módja azt az álláspontot tükrözi, hogy szerencsésebb bizonyos helyzeteknek elébe menni, megelőzni őket, mint később plusz ráfordításokkal a korrekciójukat elvégezni. Természetesen ezt a gondolkodásmódot csak azok a cégek engedhetik meg maguknak, amelyeknek nem kell a kényszerítő nyilvánvalóság esetét kimerítő helyzetekkel foglalkozniuk, belső figyelmeztető rendszerük tökéletesen működik, s a külső figyelmeztetés inkább csak tanácsadók alkalmazását jelenti náluk. Az ilyen vállalatok ún. problémakereső csoportokat szerveznek, amelyek többnyire a legkiválóbb szakemberekből állnak, s az a feladatuk, hogy a jövőről, a várható kihívásokról és a lehetséges válaszokról gondolkodjanak.

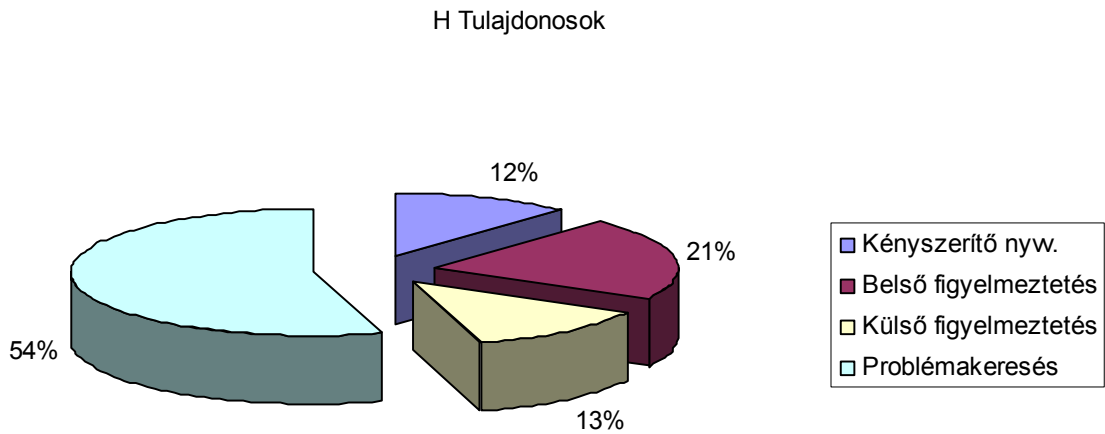
Természetesen egyáltalán nem közömbös, hogy egy adott probléma a fenti esetek közül melyik formában jelentkezik. Ugyanakkor bármelyik helyzetet elemezzük, egyben mind a négy közös: valamilyen diszkrepanciát tükröznek, amely a vállalat észlelt jelenlegi állapota és

egy kívánatosnak tartott jelen vagy jövőbeni állapot között tapasztalható. Az a körülmény, hogy ennek az eltérésnek az érzékelésekor egy vezető milyen képet alakít ki magában a helyzetről, alapvetően meghatározza, hogy milyen megoldások irányába fog elindulni. Akár helyes, vagy hibás a probléma felismerése, ez rányomja a bélyegét a problémamegoldás egész folyamatára.

A problémák felismeréséhez és főként előrejelzéséhez nincsenek olyan jól kidolgozott módszerek, mint amilyenek a problémamegoldás későbbi szakaszaiban használhatók. Ennél a fázisnál az egyéni adottságok és képességek, mint pl. a lényeglátás, az intuitív képesség, az absztrakciós képesség, a dekomponálás és integrálás képessége, a kombinációs készség a meghatározóak. Megnyugtató, hogy ezek a képességek gyakorlással bizonyítottan fejleszthetőek. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy sokszor egy-egy probléma fölismerése és megértése sokkal nagyobb jelentőséggel bír és esetleg nagyobb eredményt is hoz, mint a megoldását célzó döntés.

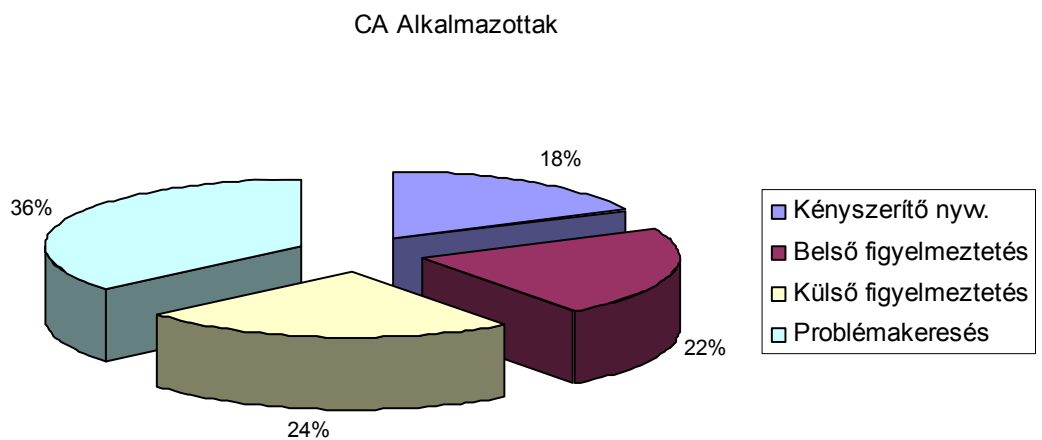
Az interjúink során kapott válaszok igen kedvező képet rajzoltak fel a probléma-felismerésre vonatkozóan. Mivel igazi fenyegetettséget a *vészhelyzetek és a külső figyelmeztetések* jelentenek, elmondható, hogy *a vizsgált vállalatok viszonylag nyugodt légkörben működtek.*



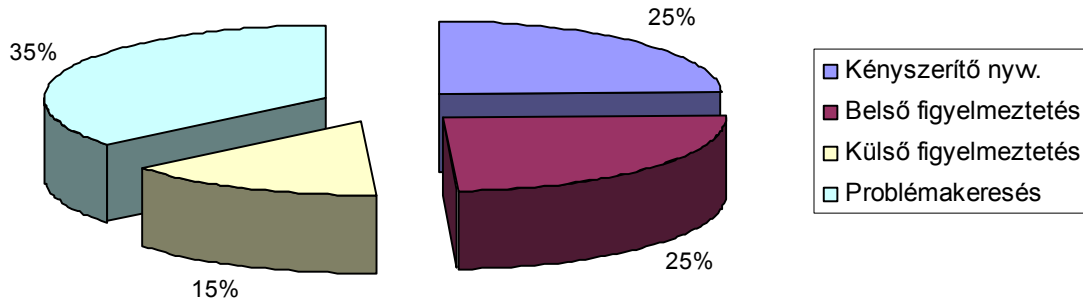


18. ábra: A problémák felmerülése a tulajdonosok esetén

A californiai és a magyar tulajdonosok válaszainak összevetése azt mutatta, hogy azoknak a vészhelyzeteknek az aránya, amelyekkel a legfelső szinten foglalkoznak Californiában átlagosan majdnem duplája a magyarországinak. A megkérdezett magyar tulajdonosok viszonylag nyugodt légkörben dolgoznak, hiszen sem a vészhelyzetekkel, sem a külső figyelmeztetésekkel nem kell túl sokat foglalkozniuk. Így aztán nem meglepő, hogy volt olyan válaszadó, aki azt mondta, hogy szinte csak problémakereséssel foglalkozik. Az 54 %-os átlag azt jelzi, hogy a megkérdezett vezetők világos fókusszal rendelkeztek a probléma felismeréssel kapcsolatban és proaktivitás jellemzi őket.



H Alkalmazottak



19. ábra: A problémák felmerülése az alkalmazottak esetén

Az alkalmazottak válaszainak összehasonlítása sokkal egyenletesebb képet mutatott. Megközelítőleg megegyezett a problémakeresés aránya a két mintában. A belső figyelmeztető rendszerek is kb. azonos intenzitással működtek. Abban is hasonlított a két minta, hogy a külső jelzések aránya 40% körüli volt, azonban a belső arányokat tekintve különbségek mutatkoztak. A californiai mintában viszonylag magas volt a külső figyelmeztetések aránya (24%), amit kompenzált a vészhelyzetek alacsonyabb szintje (18%). A magyar alkalmazottak ritkábban kaptak külső figyelmeztetést (15%), viszont többször szembesültek olyan helyzetekkel, amelyekkel azonnal foglalkozniuk kell (25%).

A döntések idődimenziói

Evidens kérdésként merül fel döntések vizsgálatakor, hogy vajon egy-egy döntés megszületéséhez mennyi időre volt szükség. Nem egyszerű persze meghatározni, hogy mikortól meddig tekintsük azt az időt, amelyet ténylegesen egy adott döntés meghozatalára fordítottak. A Bradford studies¹⁷ a folyamat kezdetét és végét a következőképpen definiálta: az a periódus, amely az első, a döntés irányába mutató cselekvéstől (mint pl., hogy a témát megbeszélték egy értekezleten, vagy jelentést kértek az ügyről) az elfogadott választásig

terjed, vagyis addig, amikor a döntés megvalósítását jóváhagyták. Lényegében tehát az első stimulustól a kiválasztott akció melletti elköteleződésig tart.

A Bradford studies által vizsgált 150 esetről az átlagos időtartam 12 hónap, a szórás 10.6 hónap volt. Az egyes eseteknél általában egy hónaptól negyvennyolc hónapig terjedő időtartamokat adtak meg az angol mintában megkérdezettek. A Bradford studies felméréséből kiderült, hogy a legtipikusabb értékek 6 hónap, 12 hónap, 18 hónap, 24 hónap és 36 hónap környékén voltak találhatóak.

A Bradford studies-t Hickson munkatársaival 1986-ban publikálta. Azóta felgyorsult a világ, az üzleti élet pedig különösen. Így nem meglepő, hogy a döntések meghozatalára rendelkezésre álló idő jelentősen lerövidült. A californiai válaszadók által említett döntések meghozatala átlagosan 6,55 hónapot vett igénybe, míg magyar kollégáik valamivel több időt szenteltek a vizsgált esetekre, átlagosan 6,98 hónapot. Az amerikai eseteknél a szórás 6,84 hónap, a magyaroknál 4,99 hónap volt. Az amerikai mintában átlagosan legtovább az átszervezési (12,67 hónap) és a telepítési döntések (11,29 hónap) tartottak. A magyar esetek közül átlagosan a leghosszabbak szintén az átszervezési döntések voltak (9,21 hónap). Nem lepődünk meg azon sem, hogy a leggyorsabb a marketing témájú döntéshozatal (átlagosan 1,63 hónap).

A döntéshozatal sebessége mellett érdemes azt is megvizsgálni, hogy milyen időhorizontban gondolkodnak a döntéshozók egy-egy stratégiai döntés esetén. Ez sokat elárul a várakozásokról és a gazdaság állapotáról. Ugyanakkor a döntés jellege is erőteljesen befolyásolja az időhorizontot. Természetesnek mondható, hogy a beruházási, átszervezési és telepítési döntéseknél érdemes, sőt szükséges hosszabb időtávra tervezni. Az amerikai példák azt mutatták, hogy a telepítési döntéseknél általában 15 év, a beruházási döntéseknél és a felvásárlási döntéseknél közel 11 és 12 éves az előre gondolkodás. Az amerikai döntések átlagos időhorizontja 7,66 év volt. Ugyanez az érték a magyar eseteknél 5,58 év, amely jelentős különbségnek mondható és az interjúk során elhangzott megjegyzések alapján a bizonytalanabb gazdasági környezettel függ össze. Ehhez képest említettek olyan döntéseket is, amelyek horizontja a „végtelen” (HRM) vagy az „örökre” (felvásárlási, marketing, szolgáltatás/termék fejlesztési, telepítési, HRM) volt. A magyar mintában sokkal jellemzőbb

volt, hogy az időhorizontot intervallumként határozták meg a válaszadók, ami szintén a bizonytalanság egyfajta kifejeződése.

Döntéshozatali szerepek

A felidézett esetek alapján nyilvánvaló volt, hogy a megkérdezettek nagyon aktívan részt vettek ezeknek az eseteknek a megoldásában, vagyis halmozták a különböző *döntéshozatali szerepeket*. A szakirodalom számos szerepfelosztást ismer, melyek közül mi a Patrick Humphreys és Dina Berkeley által publikált listára építettünk²¹ Eszerint a következő szerepek azonosíthatóak egy döntéshozatali folyamat során:

- döntéshozó,
- probléma fölvetője,
- döntés előkészítő,
- elemző,
- szakértő,
- végrehajtó.

Ha az egyes szerepek funkcióját, tartalmát vizsgáljuk, s azt, hogy betöltésük milyen jogosítványokkal jár, kétségtelen, hogy a legmeghatározóbb a döntéshozói szerep. A döntéshozók teszik föl az i-re a pontot, az ő feladatuk a lehetséges megoldások közötti választás. A probléma fölvetője elvileg bárki lehet, aki kellő érzékenységgel rendelkezik a megoldandó kérdések, helyzetek iránt. Minél magasabb beosztású a szerepet betöltő személy, annál nagyobb az esély arra, hogy az általa fölvetett problémával késlekedés nélkül foglalkozni kezdenek. A döntés-előkészítés általában interdiszciplináris közelítést kíván, hiszen egy-egy megoldandó problémának mindig többféle vetülete van. Egy új beruházás például nem csak műszaki kérdés, hanem pénzügyi, jogi, környezeti és még számos más konzekvenciája is van. Mindezen területek elemzése, követelményeik, korlátjaik figyelembe vétele része a döntés-előkészítésnek. A döntés-előkészítés egyes fázisaiban gyakran alkalmaznak elemzőket, szakértőket, akik olyan speciális módszertani felkészültséggel és/vagy szaktudással rendelkeznek, amelyre a döntésre való felkészülés során az elemzésekhez, értékelésekhez elengedhetetlenül szükség van. A meghozott döntések nem érnek semmit, nem befolyásolják a vállalat működését, ha nem valósulnak meg a

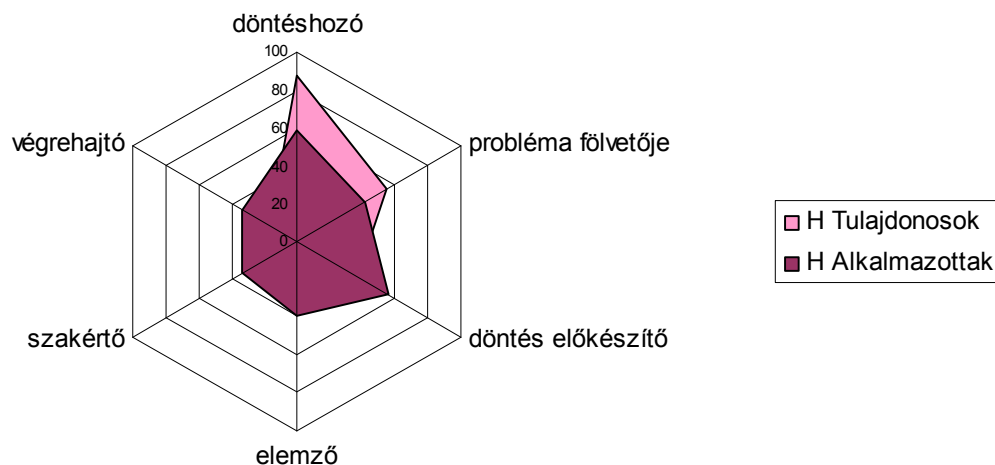
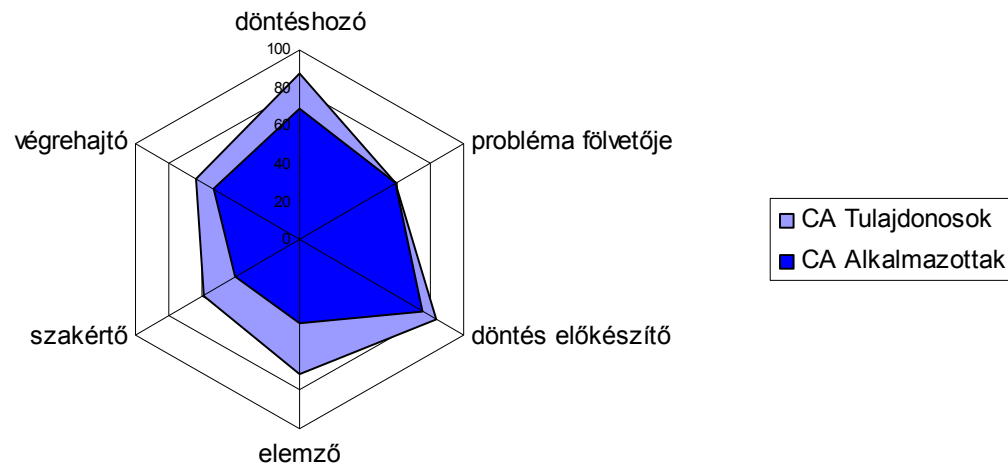
gyakorlatban, vagyis ha bevezetésük elmarad. A döntések megvalósítását a végrehajtók végzik, akik képviselhetik a vállalatnak egy bizonyos részét, funkcióját, de az is előfordulhat, hogy egy döntés megvalósulása csak az összes érintett közreműködésével érhető el.²⁰

A felvázolt szerepek egy döntési hierarchiát határoznak meg, amelyben a döntéshozó és a probléma fölvetője a *stratégiai döntési szinthez* kapcsolódnak, a döntés-előkészítő, a szakértő és elemző a *szakértői szintet* jeleníti meg, a végrehajtó az *operatív szintet* képviseli. A kutatás során a várakozás az volt, hogy a stratégiai döntési szinthez kapcsolódó szerepek (a döntéshozói és a probléma fölvetője) felül lesznek reprezentálva a mintákban. Valóban ez történt, azonban azzal a kiegészítéssel, hogy a megkérdezett alkalmazott és tulajdonos menedzserek nagyon aktívak voltak a többi szerepekben is, különösen Californiában. Ezen a tulajdonosok esetében nem kell csodálkozni, hiszen mindannyian szívesen beszéltek vállalkozásuk hőskoráról, amikor az még szinte egyszemélyes vállalkozásként működött. Ott természetes (és elfogadható) volt a szerephalmozás. A 20. ábra azt mutatja az amerikai válaszadók esetében a szerephalmozás az alkalmazottakra is érvényes, bár valamivel kisebb mértékben. A legváratlanabb fejlemény a döntés-előkészítőként mutatott igen nagyfokú aktivitás volt: a tulajdonosok a vizsgált esetek 83,3 százalékában, míg az alkalmazottak az ő eseteik 75 százalékában részt vállaltak a döntések előkészítésében is, ami inkább a funkcionális területek feladata lenne.

A magyar tulajdonosok ezzel szemben a döntéshozói (87,5%), a probléma fölvetői (54,1%) és a döntés előkészítői (37,5%) szerepekre vállalkoztak leginkább, s az elemzői, szakértői, végrehajtói szerepeket másra bízták. Ez megfeleltethető egy nagyon jól átgondolt felső vezetői szerepmodellnek. Az alkalmazottak ettől némileg eltértek, mivel aktívabbak voltak a döntés-előkészítésben, viszont kevésbé vállaltak döntéshozói és probléma fölvetői szerepköröket. A magyar tulajdonosokhoz képest aktívabbak voltak az elemzői, szakértői és végrehajtói szerepkörökben, de jóval kevésbé, mint californiai kollégáik. Az alkalmazottakra sokkal jellemzőbb volt, hogy egy döntéshozatali csoport tagjaként vettek részt a döntések meghozatalában, míg a tulajdonosok gyakrabban vállalták fel – általában csoportos döntés-előkészítés után – az egyszemélyes döntéshozatalt.

A 20. ábrán szereplő két „pókháló” összevetése jól mutatja, hogy az amerikai válaszadókra jellemzőbb volt a szerephalmozás, mint a magyarokra. A magyar tulajdonosok tudatos felső

vezetői magatartása abban mutatkozott meg, hogy az elemzői, szakértői és végrehajtói szerepeket mindössze az esetek 8 százalékában vállalták fel.



20. ábra: Az alkalmazottak és a tulajdonosok szerephalmozása az amerikai és a magyar mintában

Amikor azt kérdeztük a vizsgált döntésekről, hogy milyen mértékben kellett a vállalattal kapcsolatban álló érintett-csoportok érdekeit, jogait, elvárásait figyelembe venni a döntéshozatal során, néhány ponton igen érdekes válaszokat kaptunk. A kiemelt fontosságú stratégiai döntések vizsgálata rámutatott a döntéshozatal stakeholder szemléletű vizsgálatának relevanciájára. A következő stakeholdereket különböztettük meg: tulajdonosok, vezetők, nem vezető alkalmazottak, fogyasztók, szállítók, állami szervek, szakszervezetek, helyi lakosság,

természeti környezet, média. Ezen érintettek befolyását mutatja az alábbi összehasonlítás, amely a szokásos 1-5 skálán határozta meg az egyes szereplők súlyát, befolyásoló erejét:

2. táblázat: A stakeholderek befolyása

| Stakeholderek | California | Magyarország |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| <i>tulajdonosok</i> | 3,60 | 4,70 |
| <i>vezetők</i> | 4,50 | 3,90 |
| <i>nem vezető alkalmazottak</i> | 2,85 | 2,20 |
| <i>fogyasztók</i> | 3,05 | 3,30 |
| <i>szállítók</i> | 1,60 | 2,15 |
| <i>állami szervek</i> | 2,55 | 2,65 |
| <i>szakszervezetek</i> | 1,20 | 1,50 |
| <i>helyi lakosság</i> | 1,90 | 1,70 |
| <i>természeti környezet</i> | 2,20 | 2,30 |
| <i>média</i> | 2,10 | 2,45 |

A legmarkánsabb különbség a tulajdonosok és a menedzserek (itt most vezetők) pozíciójában volt. Magyarországon a vizsgált cégeknél a tulajdonos szava volt a döntő, ezt mutatja a 4,7-es érték, ami 1,1-del meghaladja az amerikai átlagot. Ugyanakkor a californiai mintában a vezetés (a menedzsment) szava volt a meghatározó: 4,5-del. Ezt úgy interpretálhatjuk, hogy a magyar mintát a tulajdonosi dominancia, míg a californiaiakat a menedzsment dominanciája jellemezte. Ennek messze ható következményei lehetnek a döntéshozatalra. A tulajdonosi dominanciába belefér, hogy a tulajdonos jóváhagyása nélkül nem lehet komolyabb döntéseket hozni. A menedzsment dominancia nagyobb vezetői önállóságot feltételez, amit azonban utólagos tulajdonosi kontroll kísér.

A nem vezető alkalmazottaknak relatíve gyenge volt az érdekérvényesítő pozíciója a vizsgált döntéseknél, a fogyasztók befolyása pl. megelőzte a szavukat. Az összes többi külső érintett viszont kisebb befolyással bírt. A trend hasonló volt mindkét mintában: az állami szervek szerepe fontosabb, mint a természeti környezet vagy a média. A piacgazdaság fejletlenségével/fejlettségével függhet össze, hogy a szállítók befolyása Magyarországon nagyobb volt, mint Californiában.

A döntési szintek száma

A szervezet hierarchizáltságáról sokat elárul a döntési szintek száma. A magyar tulajdonosok cégei rendre „laposabbak” voltak, mint californiai kollégáiké. Az alkalmazottak mindkét vizsgálódási helyen tagoltabb döntési struktúrát vázoltak fel. Magyarországon ez egy döntési szinttel többet jelentett és Californiában is megközelített egy fél szintet a tulajdonosok cégeihez képest. A szórás elég nagyra mondható, tekintettel arra, hogy általában 3-4-5 döntési szint szokta jellemezni a vállalatokat.

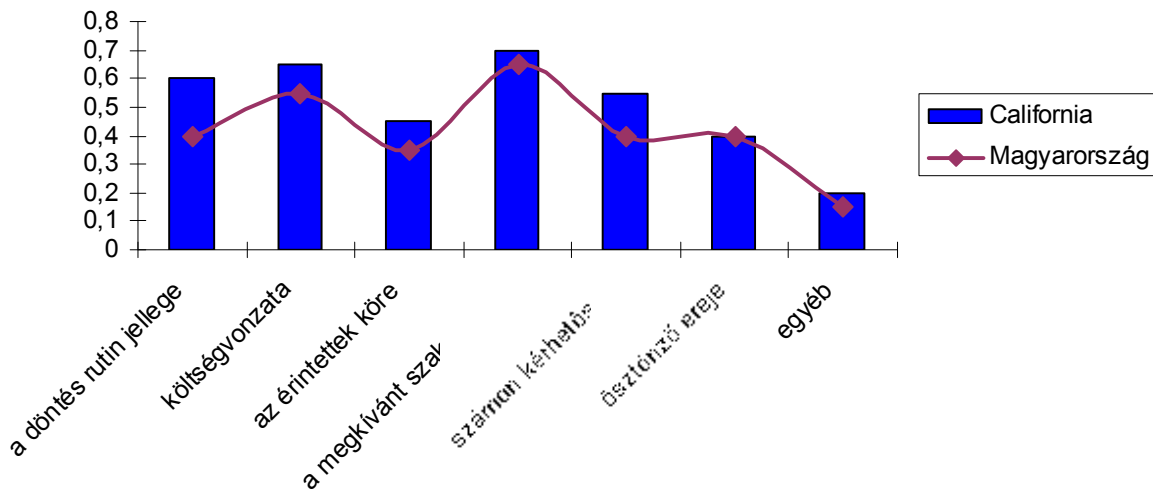
3. táblázat: A döntési szintek jellemzői

| | Döntési szintek száma | | Kapcsolattartás | |
|--------------------|------------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | Átlag | Szórás | Átlag | Szórás |
| H Tulajdonos | 3,00 | | 2,00 | |
| H Alkalmazott | 4,00 | | 2,18 | |
| H Összesen | 3,65 | 1,09 | 2,11 | 1,21 |
| CA Tulajdonos | 3,62 | | 3,12 | |
| CA Alkalmazott | 4,08 | | 2,08 | |
| CA Összesen | 3,90 | 1,30 | 3,1 | 1,18 |

Csak a californiai tulajdonosokra jellemző, hogy mindegyik döntési szinttel tartják a kapcsolatot, legalább is az átlagszámok alapján. A magyar alkalmazottak jellemzően az eggyel alattuk és eggyel fölöttük lévő szinttel kommunikálnak. A fölöttük lévő szintet sok esetben a tulajdonos képviselik. Ugyanezt a mintát követik a californiai alkalmazottak is. Az alkalmazottak esetében is elég jelentős volt a szórás (1,21 a magyar mintáé, 1,18 a californiai mintáé).

Több interjúalany arról számolt be, hogy szívesen delegálná a döntés jogát alacsonyabb szintekre, de azt tapasztalja, hogy ezeken a szinteken inkább felfelé nyomják a döntéshozatal felelősségét. A delegálás motívumai a következők: a legfontosabb a szakértelem, mivel a felső vezetők szívesen delegálnak olyan döntéseket, amelyek speciális szakértelmet kívánnak, ami esetleg náluk nincs meg. Tipikus, hogy a döntési jogosultságot összehatárhoz kötik, ami azt jelenti, hogy a kijelölt személy egy bizonyos előre kijelölt összegig vállalhat kötelezettséget a döntés kapcsán. A rutin jellegű és a könnyen számon kérhető döntéseket

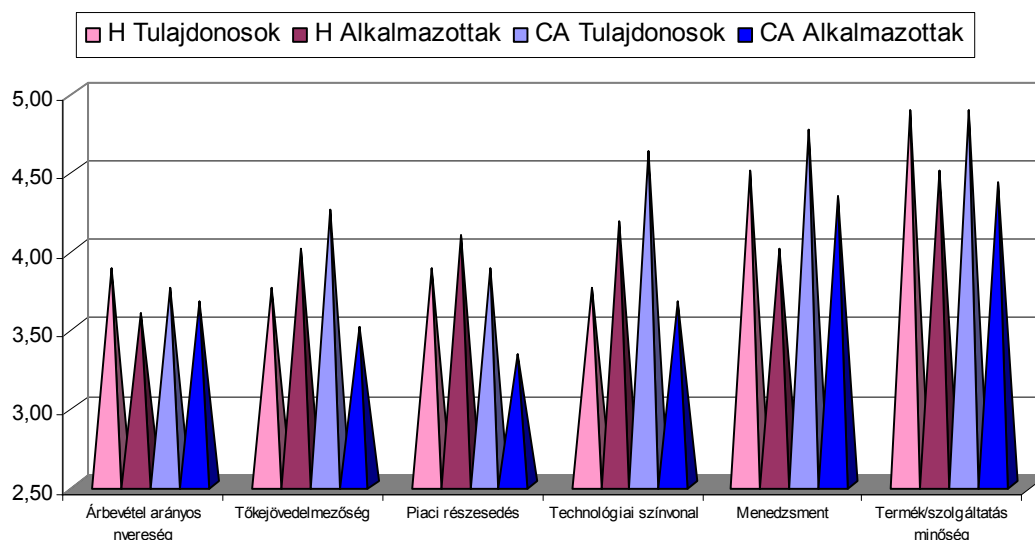
nagyobb arányban delegálták a californiai mintában, mint a magyarban. A döntéshozatal ösztönző jellegére kb. azonos mértékben támaszkodtak mindkét helyen.



21. ábra: A döntések delegálásának motívumai

A minták jellemzése

A válaszadóknak nem csak a saját képességeiket kellett értékelniük, hanem vállalatuk teljesítményét is a megszokott ötfokozatú Likert-skála segítségével. Ezen a skálán a 3-as érték fémjelezte az iparági átlagot az egyes teljesítménymutatók szerint. Így próbáltuk kezelni azt a problémát, hogy nagyon különböző iparágak vállalatait kellett összehasonlítani. Az értékelés szempontjai között szerepeltek könnyen ellenőrizhető, lényegében pénzügyi szempontok, mint pl. az árbevétel-arányos nyereség, a tőkejövedelmezőség és a piaci részesedés az árbevétel alapján. Az alábbi ábra azt mutatja, hogy mind a californiai, mind a magyar válaszadók az iparági átlagnál valamivel jobbra értékelték vállalataik teljesítményét. A tulajdonosok cégei rendre jobb értékelést kaptak, mint az alkalmazottak cégei, de a különbség nem volt drámai.



22. ábra: A vizsgált cégek pozíciója az iparági átlaghoz (3) képest

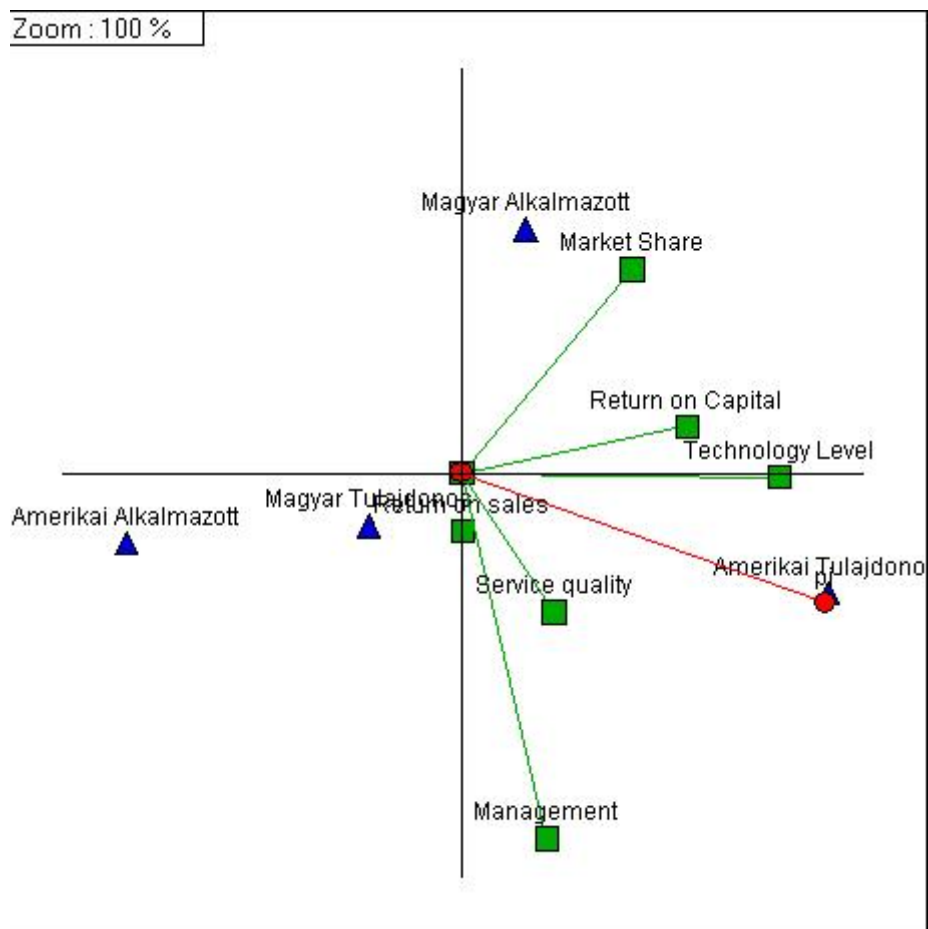
A nehezebben számszerűsíthető, kevésbé mérhető teljesítménymutatók, mint pl. a technológiai színvonal, a menedzsment színvonala, és a cég termékeinek, szolgáltatásainak minősége szerint a vállalatok általában sokkal jobb értékelést kaptak tulajdonosaiktól és alkalmazottaiktól, mint a „keményebb” pénzügyi mutatók szerint. Ez érdekes eredmény, és az értékelések pontosságával kapcsolatban is felvet kérdéseket. Vajon olyan szempontoknál, ahol nagyobb tere van a szubjektív megítélésnek, hogyan biztosíthatóak a viszonylag pontos értékelések? Miért kedvezőbbek itt az értékelések?

Nem tapasztaltunk igazán nagy eltéréseket a magyar és az amerikai cégek jellemzése között, így még inkább figyelemre méltó a „kemény” (pénzügyi) szempontok és a „puha” (szubjektívebb) szempontok szerinti értékelések szétválása. Miközben jól látszik, hogy a californiai alkalmazottak voltak a legkritikusabbak a cégükkel kapcsolatban, megállapíthatjuk, hogy mind a magyar, mind a californiai tulajdonosok meglehetősen pozitívan értékelték cégük teljesítményét és pozícióját.

Ez a tanulmány a menedzsmentről szólt, ezért fontos kiemelni, hogy olyan cégeket és azok vezetőit vizsgáltuk, amelyek menedzsmentje a tulajdonosok esetében 4,5 fölötti értékelést adott magának (amerikai tulajdonosok: 4,75, magyar tulajdonosok: 4,5), de nem maradtak el tőlük az alkalmazottak vállalatai sem nagyon e szempont szerint (amerikai alkalmazottak: 4,33, magyar alkalmazottak: 4,00). Mindegyik válaszadói csoport a legjobb értékelést a cége

termék/szolgáltatás minőségére adta, ami azt jelzi, hogy erre a szempontra maximálisan odafigyelnek mind a tulajdonosok, mind az alkalmazottak.

Öt szempont szerint a legjobb értékelést a californiai tulajdonosok cégei kapták. Az egyetlen kivételt az árbevétel-arányos nyereség jelentette, ahol a magyar tulajdonosok cégei jobbnak bizonyultak. Az összkép alátámasztja, hogy kiváló vállalatok vezetőit sikerült megnyernünk a kutatásban való közreműködésre Californiában és Magyarországon egyaránt.



23. ábra: A vizsgált cégek pozíciója a tulajdonos-alkalmazott szempont szerint

A Gaia ábrázolás is megerősítette a cégek vizsgált jellemzői (árbevétel-arányos nyereség, tőkejödelmézőség, a piaci részesedés az árbevétel alapján, a technológiai színvonal, a menedzsment színvonala, és a cég termékeinek, szolgáltatásainak minősége) alapján, hogy a californiai tulajdonosok dolgoznak a legjobbnak tartott vállalatoknál. Az amerikai alkalmazottak vannak a leggyengébb cégeknél alkalmazásban a vizsgált mintán belül. A

magyar alkalmazottak vállalatai a pénzügyi mutatók szerint elég jól teljesítenek, viszont a technológia és a menedzsment, valamint a termék/szolgáltatás minőség terén a magyar tulajdonosok cégei lekörözik őket.

Az eredmények értékelése, következtetések

Az eredmények értékelésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy azok önértékelésen alapultak. Az önértékelések és a független vizsgálatok a legritkább esetben szolgáltatják ugyanazt az eredményt. Sajnos azonban nincsenek olyan független mértékeink, indikátoraink, amelyekkel a menedzsment képességeket vagy akár a racionális/intuitív orientációt mérni tudnánk. A (nem mérhető) valóság és az önértékelés eltérését – ha meg tudnánk határozni – önbecsapási mértéknek nevezhetnénk el. Ez lehet pozitív, abban az esetben, ha a vizsgált személy túlságosan szerény és pl. a menedzsment képességek terén alulértékeli magát, mint ahogy ezt valószínűleg (éppen a legsikeresebbek közül) néhányan meg is tették. Negatív önbecsapás azokat a személyeket jellemzi, akiknek téves énképük van és túlértékelik magukat. Mindkét esetben torzított eredményeket kapunk, s kérdés, hogy vajon azokat mire tudjuk használni. A választ erre a kérdésre már Herbert Simon megadta a korlátozott racionalitás elméletében: az emberek nem a valóság, hanem az észlelt világ alapján cselekszenek, ami azt jelenti, hogy pl. a menedzserek magukkal az általuk felépített kép alapján számolnak egy döntési szituációban, s ennek függvényében lesznek pl. kockázatkeresők vagy éppen kockázatkerülők.

A kutatás összegzéseként elmondhatjuk, hogy hipotéziseink megerősítést nyertek. Azt találtuk, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal fejlettebbek, mint az alkalmazottaké, s kiugróan jól teljesítettek (H_3 hipotézis) a kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék terén. Ebben semmi meglepő nincs, hiszen ettől vállalkozók. Az üzleti szféra „biztonságosabb” stratégiát folytató, alkalmazottként tevékenykedő menedzserei viszont rendre jobb teljesítményt mutattak az elemzési készség, illetve a klasszikus vezetői képességek (szervezési, vezetési) terén. A sikerességhez az ő pozíciójukban ezekre a képességekre valóban sokkal nagyobb szükség van.

Napjainkban nagy vita folyik arról, hogy az üzleti világban vajon az analitikus vagy az intuitív gondolkodással lehet-e jobban érvényesülni. Thomas Davenport azzal érvel, hogy vannak olyan vállalatok, amelyek teljes tevékenységüket az adatok összegyűjtésére, elemzésére és az azokra való reagálásra építik fel. Szerinte minden vállalatnak tanulnia kellene ebből a gyakorlatból.²² Korábban a menedzsment irodalomban a racionális-analitikus felfogás abszolút primátusa volt jellemző az intuitív felfogásmóddal szemben. Azonban azt nagyon nehéz volt kiterjeszteni a stratégiai döntésekre, leginkább azért, mert a stratégiai döntéseknél nem mindig áll rendelkezésre a megoldásukhoz szükséges tudás. Nem lehet egyenleteket felállítani, numerikus értékeket adni, formulákat ráhúzni a helyzetre. Ezért használják az intuíciót egyre több stratégiai döntési helyzetben. A vita lezárásaként mára többé-kevésbé egyetértés alakult ki abban, hogy az intuíció nem irracionális, sokkal inkább egy bonyolult folyamat, amely a felhalmozott tudást és tapasztalatot hasznosítja. Gyorsan működik, és nincsenek olyan korlátai, mint a racionális gondolkodásnak,

Ez a kutatás - Isenberg⁸ kutatásaival összhangban – megerősítette, hogy a menedzserek tipikusan az alábbi helyzetekben használják az intuíciót:

- intuitíve érzékelik egy probléma létezését,
- az intuícióikra hagyatkoznak olyan akcióknál, amelyek már rutinná váltak a gyakorlati tapasztalataik alapján,
- az intuíciót használják az információk szintetizálásához, amikor egy integrált képet hoznak létre,
- az intuíciót hívják segítségül, amikor az eredményeket a számszerű adatokkal vetik egybe,
- akkor is az intuícióhoz fordulnak, ha gyors és használható megoldásra van szükségük, ilyenkor nagy valószínűséggel a tapasztalataikra építenek, melyek hozzásegítik őket az ismerős minták felismeréséhez.

Az intuícióval kapcsolatos gyanakvásért Bergson is felelős²³, aki nagy jelentőséget tulajdonított ugyan az intuíció fogalmának, de azon az állásponton volt, hogy egy vizsgálódást nem lehet intuícióra alapozni.²⁴ Közel száz év kutatási tapasztalatai lassan megcáfolják az állítását.

Amitai Etzioni racionális ritualizmusnak²⁵ nevezte azt, amikor a felső vezetők és csapataik olyan információs táncban vesznek részt, amelyről tudják, hogy a bennük felhasznált

információk rossz minőségűek, véletlenszerűek és túlmagyarázottak. Általában azt is tudják, hogy az információk alapját képező adatok megbízhatatlanok, az elemzések a valóságtól elrugaszkodottak, de félnek bevallani, hogy a király meztelen. Így aztán rituális előrejelzéseket készítenek, amelyeket később – kellő tudás birtokában – szerencsére elvetnek.

A kutatás során elemzett esetek megerősítették, hogy az intuíció azoknál a döntéseknél kap nagyobb szerepet, ahol a gyorsaság, a rugalmasság és a kreativitás fontos kritériumként jelenik meg.²⁶ Ilyenkor a döntéshozó kockázata, hogy a majdnem jó, vagy „elég jó” intuitív megoldást választja a „precízen rossz” statisztikai modelleken alapuló megoldásokkal szemben. Megfigyelhető volt az is, hogy a döntéshozók vagy nagyon kevés információ birtokában (gyakorlatilag teljesen új és ismeretlen helyzetekben) vagy éppen a több évtizedes tapasztalat során felhalmozott tudásra alapozva hagyatkoztak a megérzéseikre. A köztes tartományban az elemzések viszonylag nagyobb hangsúlyt kaptak.

Ez a kutatás is igazolta, hogy az intuíció fontos szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban (H_1 hipotézis), mivel a felső szintű döntéshozók valóban kombinálják a racionális és az intuitív felfogásmódokat, és erőteljesen támaszkodnak az intuícióikra. Ez utóbbi állítás főként a tulajdonosokra érvényes. Azt tapasztaltuk, hogy a menedzserek nagyon sajátos módon hoznak döntéseket. A legérdekesebb felismerés az volt, hogy az alkalmazottak általában másként döntenek, mint a tulajdonosok. Jellemző módon nekik általában fix költségvetéssel és erőforrásokkal kell kalkulálniuk, ezért leginkább az foglalkoztatja őket, hogy „*mit lehet kihozni*” a korlátos erőforrásokból. A tulajdonosok viszont így kezdik: „*ezt akarom megcsinálni*”, s utána gondolkodnak el azon, hogy honnan szerezzenek forrásokat az ötletükhöz. A tulajdonosokat nem zavarja annyira a források hiánya. Nagyon sok esetet említettek, amely egy jó ötletre, megérzésre épült, amelyre alapozva gyors döntést hoztak, amely aztán később nagyon sikeres lett (H_2 hipotézis).

További érdekesség az alkalmazottak és a tulajdonosok döntési mintáinak összehasonlításakor, hogy mindkét csoport intenzíven használ elemzéseket, vagyis alkalmazza az analitikus közelítésmódot, csak éppen a döntéshozatali folyamat eltérő szakaszában, és más célból. Az alkalmazottak a döntés-előkészítés során végez(tet)nek elemzéseket és a döntés pillanatában is az elemzések ajánlásaira hagyatkoznak. Döntéseik helyességének visszaigazolását várják az elemzésektől. A tulajdonosok, akik sokszor alaposabb elemzéseket készíttetnek vagy készítenek a döntés-előkészítés szakaszában, mint az

alkalmazottak, a döntést inkább intuitíven hozzák meg. Az elemzések náluk a tájékozódást és nem a döntés meghozatalát segítik. Röviden összefoglalva – ha a döntés-előkészítés és a döntéshozatal lépését szétválasztjuk – **az alkalmazottak döntéshozatali modellje a vizsgált mintákban *racionális-racionális*, míg a tulajdonosoké *racionális-intuitív* volt.**

Irodalom

- ¹⁵ **Adair, J.:** Effective Decision-making (Pan Books Ltd., London, 1985)
- ⁶ **Agor, W.:** The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity (Public Personnel Management, Summer, 175-186, 1997)
- ²⁶ **Aczél, B.:** Managing Intuition I.: Why does intuition to be educated? (Periodicals of Implicit Cognition, Vol. 3. (1.), 2008)
- ²³ **Bergson, H.-Hulme T. E.:** Introduction to Metaphysics (Hackett Publishing, Indianapolis, 1999)
- ¹⁹ **Browning, G.:** Emergenetics: Tap into the New Science of Success (Harper Collins, 2005)
- ¹² **Buchanan, L.-O'Connell, A.:** A döntéshozatal rövid története (Harvard Business Manager, július-augusztus, 18-27, 2006)
- ¹⁰ **Catford, L.:** Creative problem solving in business (Doctoral dissertation, Stanford University. UMI Dissertation Services, 1987)
- ²² **Davenport, T. H.:** Competing on analytics (Harvard Business Review, January, 99-107, 2006)
- ¹ **Dean, J. W.-Sharfman, M. P.:** Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process (Journal of Management Studies, July, 1993)
- ²⁵ **Etzioni, A.:** Humble Decision Making. In. Harvard Business Review on Decision Making, (Harvard University Press, 2001)
- ² **Fields, A. F.:** Intuition engineering (Organizational Engineering Institute, 2000)
- ¹⁷ **Hichson, D.-Butler, R.-Cray, D.-Mallory, G.-Wilson, D.:** Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations (Basil Blackwell, 1986)
- ²¹ **Humphreys, P.-Berkeley, D.:** Organisational Knowledge for Supporting Decisions (In A Decade in Perspective, Proceedings of the IFIP WG8.3 Working Conference, Noordwijkerhout, The Netherlands, 16-18 June, 1986)

- ⁸ **Isenberg, D.J.:** How senior managers think (Harvard Business Review, November-December, 81-90, 1984)
- ³ **Jung, C. G.:** Modern man in search of a soul (Harcourt Brace, New York, 1934)
- ¹⁸ **Klein, G.:** The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. (Random House, 2004)
- ⁴ **Leavitt, H. J.:** Beyond the analytic manager Part II (California Management Review, 17 4:11-21, 1975)
- ¹¹ **Meyers, D. G.:** The powers & perils of intuition (Psychology Today, November-December, 2002)
- ¹³ **Mintzberg, H.-Westley, F.:** Decision Making: It's Not What You Think (MIT Sloan Management Review, 3., 89-93, 2001)
- ⁹ **Parikh, J.:** Intuition: the new frontier of management (Blackwell Business, Oxford, 1994)
- ¹⁴ **Simon, H.:** Making management decisions. The role of intuition and emotion (Academy of Management Executive, February, 57-64, 1987)
- ¹⁶ **Simon, H.:** Korlátozott racionalitás Válogatott tanulmányok (Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1982)
- ⁷ **Sinclair, M. -Ashkanasy, N. M.:** Intuition (Management Learning, 3., 353-370, 2005)
- ⁵ **Westcott, M.:** Toward a contemporary psychology of intuition A historical and empirical inquiry. (Holt Rinehart & Winston, Inc., New York, 1968)
- ²⁴ **Wierzbicki, A. J.:** On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. (Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 6., 65-76, 1997)
- ²⁰ **Zoltayné Paprika Zita:** Döntéelmélet (Alinea Kiadó, Budapest, 2005)