

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

RACIONÁLIS ÉS INTUITÍV DÖNTÉSHOZÓK KALIFORNIÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Stratégiai döntéseket jellemzően a vállalatok felső vezetői, vezérigazgatók és elnökök hoznak. Ennek szelvényében a szerző negyven felső vezetőt kérdezett meg két nagyon különböző régióban (Kaliforniában és Magyarországon) egy összehasonlító kutatás keretében. A két országban tizenkét válaszadó vezérigazgató, elnök, alelnök vagy felelős vezető volt (rájuk mint Vezetőkre hivatkoztunk), miközben nyolcan alapítói és többségi tulajdonosai voltak saját vállalkozásuknak (őket nevezzük Vállalkozóknak). A kutatás három területre irányult: 1) Hogyan hoznak döntéseket a felső vezetők a valóságban a világ e két különböző táján 2) Mennyiben különböznek – ha egyáltalán különböznek – a Vállalkozók és a Vezetők az alkalmazott döntéshozatali közelítésmódot tekintve, amikor az analitikus gondolkodást az intuícióikkal kombinálják 3) Mik a hasonlóságok és a különbségek a menedzsmentképessegekben és a döntéshozatali rutinokban a Vállalkozók és a Vezetők között a vizsgált menedzsmentkultúrákban?

Kulcsszavak: döntéshozatal, analitikus gondolkodás, intuíció, menedzsmentképessegek

Vitathatatlan, hogy a stratégiai döntések megszületésének körülményei hatással vannak e döntések minőségére (Dean – Sharfman, 1993). Lényeges, hogy kik hoznak ilyen döntéseket, milyen készségekkel, képességekkel rendelkeznek, s milyen döntéshozatali filozófiát követnek. Az ismertetendő kutatásokkal, melyek 13 évvel ezelőtt, 1996-ban indultak és egy nemzetközi összehasonlító vizsgálatban (Kalifornia, Magyarország) futnak össze, megkísérlem körbejárni a döntéshozatali teljesítmény szempontjából meghatározó tényezőket. Elsősorban a döntéshozatal során alkalmazott közelítésmódokra, a racionális és intuitív gondolkodás különböző megjelenési formáira, valamint a döntéshozók menedzsmentképessegeinek szerepére koncentrálok majd.

A kutatások kiindulópontját a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpontja által végzett „Versenyben a világgal” című kutatás jelenti, melynek keretében három ízben (1996, 1999 és 2004), minden alkalommal több mint 1200 fős mintán, a kérdőíves megkérdezés módszerével tudtam felmérni a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsmentképessegek alakulását Magyarországon (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2002; Chikán – Czakó, 2009).

Érdeklődésem konkrétan a 2004-es felmérést követően fordult az analitikus és intuitív döntéshozatali felfogásmódok és képességek szétválasztásának irányába, mivel a három kutatás mintáját összevetve a *racionális* elementáris értéként való megjelenését érzékelttem Magyarországon, miközben a világ más részein inkább az intuitív döntéshozatalt favorizálták. Akkoriban nyertem el egy Fulbright kutatói ösztöndíjat Kaliforniába, s így lehetőségem nyílt a korábbi kutatásaimat egy más közegben és más módszerrel – interjúk készítésével és új fókusszal – továbbfejleszteni. A nemzetközi összehasonlító kutatás első részére, a Fulbright kutatói ösztöndíjammal köszönhetően, a California State University, Sacramentóban került sor 2005 szeptemberében és 2006 júniusában között. 2007–2008-ban hasonló kutatást folytattam magyar menedzserek megkérdezésével az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap K 68799) támogatásával, ami lehetőséget nyújtott az amerikai és a magyar eredmények összevetésére.

A racionalitás mint érték

A tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező szerepe a versenyképesség szempontjából fölértékelődik.

Éppen ezért számomra a „Versenyben a világgal” kutatás egyik alapkérdése az volt, hogy milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy maga is versenyképes legyen? Ennek megválaszolásához egy nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva vizsgáltam meg, hogy a versenyképesség-kutatásban közreműködők milyen szinten álltak bizonyos menedzsmentképessegek szerint (Hickson et al., 1986).

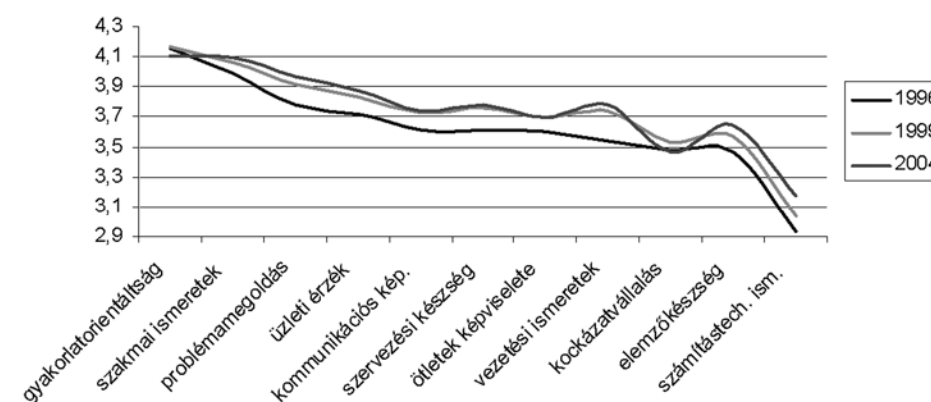
A vizsgált képességek listájában a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek mellett helyet kaptak az egy új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők is. Azt tapasztaltam, hogy a menedzsmentképessegekkel, fölkészültséggel kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették a korábbi (1996, 1999) kutatási eredményeket. A válaszadók egy ötfokozatú skálán értékelték magukat mindhárom alkalommal ugyanazon menedzsmentképessegek és -készségek szerint. Az eredmények hasonlósága azért volt érdekes, mert a minták összetétele a három felvételkor jelentősen eltért egymástól. A vállalatoknak kevesebb mint egyharmada szerepelt csupán mindhárom mintában, a gazdasági rendszerváltást jellemző átalakulásoknak, megszűnéseknek, felvásárlásoknak köszönhetően. A '96-os mintát inkább a nagyobb exportorientált vállalatok válaszai dominálták, míg a '99-es mintában a kis- és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. A 2004-es mintában sok volt a külföldi tulajdonú cég. A minta átalakulása jól tükrözi a magyar gazdaságban az elmúlt két évtizedben végbement változásokat, s ennek fényében különösen meglepő volt az eredmények ilyen nagyfokú stabilitása. A képességek terén megmutatózó (enyhe) javulás valószínűleg a természetes fejlődést mutatta (1. ábra),,

Mind a három listát ugyanazok a képességek vezették: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták fel, akikből azonban hiányzott az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselői képessége. A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutattak, még 2004-ben is a sor végén kullogtak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelentek meg. Sem az 1999-es, sem a 2004-es képességgrangorban nem szerepelt 3-as alatti „osztályzat”, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésükkor az ötfokú skálán az átlagosnál jobb teljesítményt tulajdonítottak maguknak mindegyik képesség terén (Wimmer – Zoltayné, 2009).

A menedzsmentképessegek mellett a jellemző döntéshozatali felfogásmódok elterjedtségét is megvizsgáltam mindhárom felméréskor. A megkérdezettek itt is 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 hozzák meg döntéseiket. Itt is összehasonlítottam a kutatás három különböző időpontjában kapott eredményeket, s egyértelmű volt az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája. Ez együtt járt a vizsgálatba bevont és tesztelt másik három közelítésmód – a politikai, a korlátozott racionális és az intuitív – igaz, hogy kismértékű, de azért észlelhető háttérbe szorulásával. Ebből arra lehetett következtetni, hogy a mintákban szereplő vállalatoknál a döntéshozatalt, a közel tíz évet lefedő vizsgálati időszakban az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozta meg, miközben igyekeztek az intuícóra hagyatkozó választásoktól tartózkodni (Zoltay – Wimmer – Szántó, 2008).

1. ábra

A menedzsmentképessegek alakulása Magyarországon 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben kérdőíves megkérdezések alapján



Az intuíció iránti érdeklődés erősödése

A menedzsmentirodalomban viszont éppen ellenkezőleg, az utóbbi évtizedben egyre többet foglalkoznak az intuíció üzleti döntésekben játszott szerepével. A versenyképesség-kutatás folytatásaként én is az *intuíció* (a megérzések) szerepét állítottam középpontba a döntések tanulmányozásakor, mivel ez a téma

a korábbi kutatásaimhoz is jól illeszkedett. Azt próbáltam megragadni, hogy a korábban egyeduralkodónak tartott racionális felfogást miként ötvözik a menedzserkonkrét döntési szituációkban a megérzéseikkel. Ennek felderítéséhez persze más módszertanra és kutatási modellre volt szükségem. A kutatás fókuszába azt a kérdést állítottam, hogy *sikeresebbek, versenyképe-sebbek-e azok a vállalatok, ahol a vezetőket inkább az intuitív gondolkodás jellemzi?*

Ezt a kérdést először – persze nem pont ebben a formában – Henry Mintzberg tette fel 1976-ban, mára klasszikussá vált, a Harvard Business Review-ban megjelent cikkében, melynek címe *Planning on the left side and managing on the right* volt (Mintzberg, 1976). Már az akkori tudományos kutatások is kimutatták, hogy agyunk két féltekéje eltérő területekre specializálódott: a logikus, egyértelmű (racionális) funkciók a bal agyféltekében találhatók, míg a holisztikus, relatív (intuitív) funkciók a jobb agyféltekében. Mintzberg úgy vélte, hogy a fenti eredmények óriási hatással lesznek a menedzsmenttudományra, és igaza lett. Azt állította, hogy egy szervezet topmenedzsereinek jól fejlett jobb agyféltekével, míg a tervezőknek jól fejlett bal agyféltekével kell rendelkezniük. Mégis talán a legfontosabb következtetése az volt, hogy mindkét agyfélteke funkcióit és képességeit figyelembe kell venni, vagyis a felső vezetésben érdemes keverni a logikus és intuitív gondolkodókat.

30 évvel később Buchanan és O'Connell szintén a Harvard Business Review-ban arról írtak, hogy a megérzéseknek nagy figyelmet szentelünk, mert azt látjuk, hogy a döntéshozók egyre bátrabban vállalják fel, hogy a megérzéseikre, intuícióikra hagyatkoznak. Egy tanulmányban a megkérdezett vezetők azt mondták, hogy nagyjából hasonló mértékben használják az analitikus, illetve intuitív képességeiket, de sikereik 80 százalékát a megérzéseiknek, az intuícióknak tulajdonították. (Buchanan – O'Connell, 2006). Ez a vélekedés egybevág azzal a mostanra széles körben elfogadott nézettel, hogy az intuíció alapja a hosszú idő alatt felhalmozott tudás, melyben a tapasztalatoknak döntő szerepe van.

A racionalitás és az intuíció kérdését boncolgatta tovább Milkman, Chugh és Bazerman 2008-as „Hogyan lehet a döntéshozatalt fejleszteni?” (*How Can Decision Making Be Improved?*) című working paper-e is (Milkman – Chugh – Bazerman, 2008). Ebben azt írták, hogy a kérdés aktualitását az adja, hogy a döntéshozatali hibák egyre költségesebbé válnak, gondoljunk a döntések globális hatásaira és a 2008 őszen elindult válságra. A döntéshozók mostanra nyitottabbá váltak, és már nemcsak azt várják el, hogy döntéshozatali hibáikra a kutatók felhívják a figyelmüket, hanem azt

is igénylik, hogy megmutassák, ezeket a hibákat miként kerülhetik el. Bazerman és szerzőtársai egy olyan gondolkodási keretet mutattak be, melyet Stanovich és West talált ki, s alkalmasnak tűnik a döntéshozatal színvonalának emelésére (Stanovich – West, 2000).

1. rendszer és 2. rendszer szintű gondolkodásként definiálták újra az intuitív és a racionális gondolkodást. Úgy fogalmaztak, hogy a 1. rendszer szerinti gondolkodás az intuitív rendszerhez kapcsolódik, amely tipikusan gyors, automatikus, implicit, érzelmi, és nem igényel nagy erőfeszítést. A 2. rendszer az érveléshez köthető, amely lassúbb, megfontolt, erőfeszítést igényel, explicit és logikus. Arra hivatkoznak, hogy döntéseinknél sokszor nem rendelkezünk a szükséges információkkal, sőt még a rendelkezésünkre álló információkat sem használjuk fel, és nagyon kis mennyiségű információt tárolunk a hasznos memóriánkban. Minél elfogultabb a döntéshozó, minél nagyobb a nyomás rajta, annál valószínűbb, hogy az 1. rendszer szerint fog dönteni. Ennek köszönhetőek a nagy hibák. Stanovich és West azt mondják, hogy a siker kulcsa a 2. rendszer felé való elmozdulásban rejlik, amely a logikus, analitikus gondolkodás újabb reneszánszát vetíti előre.

Az intuícióról

Napjainkban tehát úgy vetődik fel a kérdés, hogy miért kérdőjeleződik meg egyre gyakrabban az intuíció mindenható ereje. A kérdés megválaszolása előtt érdemes magát a fogalmat tisztázni. Amint azt Ashley F. Fields kifejtette, az intuíció az egyik legmisztikusabb fogalom, melyet az emberi tőkéhez kapcsolunk (Fields, 2000). A klasszikus gondolkodók Carl Jungtól kezdve Chester Barnardon át Abraham Maslow-ig nagy figyelmet szenteltek az intuíció kérdéskörének. Carl Jung a következőképp fogalmazott: „az intuíció nem az érvelés ellentéte, hanem valami olyasmí, ami kívül esik az érvelés területén” (Jung, 1934). 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 „analízisparalízis” nevet adta (Leavitt, 1975).

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 infor-

mációra ehhez a következtetéshez szüksége lett volna (Westcott, 1968). Weston Agor azzal érvelt, hogy az intuíció nem más, mint egy adottság, amellyel egyesek rendelkeznek, mások viszont nem (Agor, 1997).

A kutatás során az intuíció fogalmára Martha Sinclair és Neal Ashkanasy meghatározását fogadtam el. Az ő értelmezésükben az intuíció egy nem feltétlenül lépésről lépésre haladó információfeldolgozó állapot, amely értelmi és érzelmi elemekre egyaránt épít és lényegében tudatos érvelés nélkül vezet el valamilyen konkrét felismeréshez (Sinclair – Ashkanasy, 2005). A gyakorlatban az intuíció a döntéshozatal tudattalan folyamataként jelenik meg, melynek alapja a tapasztalat és a felhalmozott tudás.

Az intuíció empirikus kutatása érdekes eredményeket hozott. Isenberg a Fortune 500-as listájában szereplő vállalatok vezetőit tanulmányozva azt találta, hogy a vizsgált vezetők racionális és intuitív módszereket egyaránt használtak (Isenberg, 1984). Parikh több mint 1300 menedzser kikérdezése alapján állapította meg, hogy az intuíció nemzetközi összehasonlításban is megragadható (Parikh, 1994). Catford 57 üzletember megkérdezésével készült tanulmánya megerősítette, hogy az intuíciót széles körben mint üzleti módszert kezelik (Catford, 1987).

Az egyetlen közös dolog a hivatkozott szerzőkben, hogy nem tudnak egy 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 (Simon, 1987).

Az intuíció tehát nem a racionalitás ellentéte, sőt nem is a képzelet véletlen folyamata, ahogyan 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 kellene hozzá. Ugyanakkor az intuíció bizonyos esetekben a tapasztalatot és a tudást másodpercekbe képes sűríteni – ahogy ezt némely interjúalanyommal beszélgetve én is tapasztaltam.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

A nemzetközi összehasonlító kutatás háttere

A nemzetközi összehasonlító kutatás alapötlete az volt, hogy konkrét döntéshozatali helyzetek utólagos elemzésével pontosabban meg lehet vizsgálni a racionalitás és az intuíció megjelenését a menedzseri munkában. A kutatás vizsgálatának tárgyát olyan stratégiai döntések képezték, amelyek hosszú távra meghatározták a cég jövőjét. Stratégiai döntéseket jellemzően a cégek felső vezetői hoznak: vezérigazgatók, helyetteseik és elnökök. A felmérésekben ezért kérdeztem mind Kaliforniában, mind Magyarországon felső vezetőket: mindkét mintában tizenkét alkalmazotként tevékenykedő vezérigazgató, elnök, alelnök szerepelt (őket „alkalmazott menedzsereknek” fogom hívni), miközben nyolcan alapítói és többségi tulajdonosai voltak saját cégüknek (ők a „tulajdonos menedzser” nevet kapják).

A kaliforniai 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 százalékának üzleti mesterdiplomája volt, heten MBA- vagy PhD-fokozattal is rendelkeztek. Két válaszadónak MBA-diplomája és PhD-fokozata is volt. Egy válaszadó a megkérdezés időpontjában a PhD-disszertációját írta (Zoltay, 2008).

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 listáján 2008-ban. A magyar mintában nem volt nő.

A válaszadókkal mindkét helyszínen strukturált interjú készült (ugyanazon interjúvázat segítségével), amely átlagosan két és fél órán át tartott. A legrövidebb másfél órát (ez Magyarországon zajlott), a leghosszabb viszont öt órát (ez Kaliforniában) vett igénybe. Minden megkérdezettel négy korábbi stratégiai döntését elemeztük végig. Megválaszthatták, hogy milyen eseteket említenek. Ezzel a módszerrel mind Kaliforniában, mind Magyarországon egy 80 stratégiai döntést tartalmazó adatbázist sikerült létrehozni, amely így összesen 160 konkrét esetet tartalmazott. Ez már statisztikai értelemben is elfogadható méretet jelentett az összehasonlító elemzéshez.

A kutatási modell alapkonceptiója

A kutatás középpontjában a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsmentképességek álltak. Ezek egymásra hatásával próbáltam a *racionális/intuitív orientációt* megragadni (lásd később). Mivel a dönté-

sek utólagos elemzésekor elsősorban a döntéshozatal folyamatára koncentráltam, főként a procedurális racionalitásra vonatkozóan kaptam információkat. Arra kérdeztem 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 megérzésekre hagyatkoztak a válaszadók, illetve hogy mekkora szerepet játszottak a kvantitatív elemzési technikák. Néhány tényező szerepét külön is megvizsgáltam: ilyen volt a bizonytalanság, a komplexitás, az időhiány, a külső szereplők hatása és a döntéshozók közötti konfliktusok.

A racionális/intuitív orientáció

A nemzetközi összehasonlító kutatás középpontjába a racionális/intuitív orientáció vizsgálata került. Az alapötlet az volt, hogy a stratégiai döntéshozatal folyamatát a való életből vett, megtörtént esetek tanulmányozásán keresztül térképeztem fel. Az elmondottakból választ lehetett kapni a következő kérdésekre:

- 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 a különböző országok – esetünkben Kalifornia és Magyarország – menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban?

A racionális/intuitív orientáció egyelőre elég kevésbé kutatott terület a döntéshozatalon belül. Következésképpen nincsenek széles körben elfogadott mérőszámok, indikátorai. Az elmélet alapfeltevéseiből kiindulva két lehetséges indikátort választottam ki a vizsgálatához: a döntéshozatali közelítésmódokat és a menedzsmentképességeket, melyek alkalmazhatóságát a kutatás visszaigazolta.

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 agyfél-

teke 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 problémahelyzetet (Adair, 1985).

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 járnak, 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 érdemes többfajta véleményt is számba venni.

A kutatás hipotézisei

A döntéshozatal irodalmában a szervezeti döntéshozatal számos modelljével találkozhatunk. Ebben a kutatásban ezek közül két döntéshozatali felfogásmód, a racionális és az intuitív megközelítés kitüntetett figyelmet kapott. Ezen felül a versenyképesség-kutatásban már tesztelt 11 menedzsmentképességgel kapcsolatban vizsgáltam meg, hogy azok inkább a racionális vagy az intuitív gondolkodást támogatják-e. Azt elemeztem, hogy a válaszadó menedzserek képességbeli erősségei összhangban állnak-e az általuk favorizált döntéshozatali közelítésmóddal. 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 menedzsmentképességek színvonala mindkét mintában (Kaliforniában és Magyarországon) magas. A kreatív/intuitív képességek terén a minta résztvevői kiugróan jó teljesítményt nyújtanak.

Ezeket a hipotéziseket mindkét mintában teszteltem, s összehasonlító elemzéseket végeztem az alkalmazott és tulajdonos menedzserek viszonylatában is. Érdemes megjegyezni, hogy az első hipotézis azt a várakozásomat tükrözte, hogy az interjúk során sokkal valószínűbb képet fogok kapni a döntéshozókról, mint a kérdőíves lekérdezésekkel korábban.

A kutatás eredményei

Procedurális racionalitás

A kutatás központi részét képezte résztvevőnként négy konkrét stratégiai döntés elemzése mind Kaliforniában, mind Magyarországon. Jellemzően elsőként rosszul strukturált eseteket említettek (Simon, 1982). Néhány tipikus példa az 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.

A procedurális racionalitás fokát összehasonlítva nem találtam nagy különbségeket az információgyűjtés és -elemzés terén sem a menedzsercsoportokat (tulajdonos, alkalmazott), sem az országokat (Kalifornia, Magyarország) tekintve, mivel megállapítható volt, hogy ezeknél a nagy jelentőségű döntéseknél igen körültekintően jártak el a döntéshozók mindkét helyszínen és döntéshozói csoportban. Többen elmondták viszont, hogy az üzleti világban bizonyos információk megszerzhetetlenek, s ebbe bele kell törődni. Különösen a kaliforniai tulajdonosok panaszkodtak az információk elérhetőségére, miközben érdekes, hogy alkalmazott kollégáikkal ezzel a körülménnyel voltak a legelégedettebbek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ahogy az a H₂ hipotézisben szerepelt, a tulajdonos menedzserek inkább felvállalták, hogy az intuícióikra hagyatkoztak, mint az alkalmazottak. Az amerikaiak ebben egy hajszálnyival megelőzték magyar kollégáikat. Az alkalmazott menedzserek válaszai is nagyjából együtt mozogtak, ami azt sejteti, hogy a döntéshozatali közelítésmód megválasztásában fontos szerepet játszott a döntéshozó státusa, jelesen az, hogy saját vállalkozásában tevékenykedik, vagy alkalmazottként hoz döntéseket (Zoltayné, 2008).

A kaliforniai tulajdonosok közül többen hivatkoztak arra, hogy nagymértékben használtak kvantitatív elemzéseket, de ezekre elsősorban a döntés-előkészítés fázisában támaszkodtak, s a döntést már inkább a megérzéseikre bízta. Ez egy sajátos döntéshozatali filozófiát tükröz, melyet többen is megfogalmaztak, valahogy így: az információkat érdemes gondosan összegyűjteni, kvantitatív eszközökkel elemezni, de mivel nagyon sok információ egyszerűen nem szerezhető meg, a döntéshozók kénytelenek a megérzéseikre is hagyatkozni. A magyar alkalmazottak más véleményen voltak, ők „biztosították be” leginkább magukat a vizsgált esetekben azzal, hogy sok és alapos elemzést végeztek, s a döntést is próbálták racionálisan meghozni. Ezzel megerősítették a versenyképesség-kutatás korábbi eredményeit (Chikán – Czakó, 2009).

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 kaliforniai kollégáikkal, legyenek akár tulajdonosok, akár alkalmazottak, közepes erősségűnek – elfogadhatónak – tartották e tényezők zavaró hatását.

Racionális/intuitív orientáció

A válaszadók jellemzően egy rosszul és három részben strukturált problémát említettek. Utóbbiak már általában nem voltak annyira egyediek, mint az interjúk első fázisában kiválasztott esetek, de abban megegyeztek, hogy mindegyiknek hosszan tartó következményei voltak a szervezetre nézve. A részben strukturált döntéseket a válaszadókkal együtt kategóriákba soroltuk. A következő kategóriákat használtuk: beruházási, átszervezési, felvásárlási, forrásszerzési, marketing, termék és szolgáltatásfejlesztési, termelési, telepítési, HR-, minőségügyi és egyéb döntések. Az amerikaiak leggyakrabban termék- és szolgáltatásfejlesztési, beruházási, marketing- és telepítési 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, viszont egyetlen magyar termelési döntés sem fordult elő a részben strukturált magyar döntési mintában.

A válaszok alapján megerősítést nyert, hogy a megkérdezett amerikai és magyar menedzserek keverten használták az analitikus és az intuitív problémamegoldó közelítésmódot ezeknél a döntéseknél is. Többen említették, hogy nehézséget okozott volna, ha csak a racionális felfogást követik, 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 (Simon, 1982) elméletét alátámasztva felismerték, hogy döntéseik – legalább részben – az intuíción, megérzéseiken alapultak. Ez főként a marketingdöntésekre volt jellemző, melyekhez 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.

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 itt is sokkal határozottabban mutatták a racionális gondolkodás jegyeit, mint a tulajdonosok. Ez szintén megerősítette a H₂ hipotézist. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a tulajdonosok sokkal körültekintőbbek voltak a beruházási döntéseknél, és kifejezetten ragaszkodtak az alapos elemzésekhez. Ennek logikus magyarázata lehet, hogy a saját pénzüket kockáztatva szertették volna pontosan felmérni, hogy mibe fektetnek, ahogy ezt szóban meg is erősítették.

A racionális/intuitív orientáció szempontjából elmondható,

hogy az amerikai válaszadók racionalitása legmarkánsabban a termelési döntéseknél mutatkozott meg. Sajnos épp ezeknél a döntéseknél nem volt összehasonlíthatási alap, mivel a magyar menedzserek ilyen döntéseket nem említettek. A magyarok a minőségügyi döntéseknél, valamint a felvásárlási és a forrászerzési döntéseknél bizonyultak a legracionálisabbaknak.

A legnagyobb fokú intuíción a marketingdöntéseknél várnánk el, s az eredmények visszaigazolták ezt a várakozást, legalábbis abban az értelemben, hogy az intuíción értékei ezeknél a döntéseknél voltak a legmagasabbak mindkét mintában. Az eredmények megerősítették Isenberg kutatási eredményeit (Isenberg, 1984), valamint a H₁ hipotézist, mivel a vizsgált döntéseknél is tetten lehetett érn a racionális és az intuitív felfogásmódok keverését.

Menedzsmentképeségek

Ahogy a bevezetőben is megjelent, a döntéshozatali tevékenység minőségét – és ezzel egy vállalat sikerességét – jelentősen befolyásolja, hogy kik a vállalaton belüli döntéshozók. Nem csak az alkalmazott közelítésmód (racionális/intuitív orientáció) nyomja rá a bélyegét a döntéshozatalra. Legalább ilyen fontos a menedzserek szakmai felkészültségének, képességeinek színvonala is.

Az interjúalanyokat a versenyképesség-kutatás során többször kipróbált lista segítségével arra kértem, 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. Így alakult ki az 1. táblázatban látható két képességsorrend:

1. táblázat

A menedzsmentképeségek fontossági rangsora Kaliforniában és Magyarországon

Kaliforniai minta		Magyar minta	
1.	kommunikációs képesség	1.	üzleti érzék
2.	üzleti érzék	2.	problémamegoldás képessége
3.	problémamegoldás képessége	3.	vezetési ismeretek birtoklása
4.	gyakorlatorientáltság	4.	kockázatvállalás
5.	ötletek képviselete	5.	kommunikációs képesség
6.	kockázatvállalás	6.	szervezési készség
7.	szakmai ismeretek birtoklása	7.	szakmai ismeretek birtoklása
8.	szervezési készség	8.	ötletek képviselete
9.	vezetési ismeretek birtoklása	9.	elemzőkészség
10.	elemzőkészség	10.	gyakorlatorientáltság
11.	számítástechnikai ismeretek	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 nagyrészt ők végzik, mivel ők a cég „arcai”. A számítástechnikai ismereteket viszont egyáltalán nem tartották fontosnak, hiszen pozíciójukból adódóan bármilyen IT-segítségét megkaptak. Amint az egyik kaliforniai 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 jelentős hasonlóság ellenére érdemes egy kicsit elidőzni a magyar rangsornál is, mert vannak eltérések 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? Az interjúk tapasztalata alapján azt, hogy a magyar válaszadók mindenképp jelezni akarták, hogy mennyire fontos tényező manapság Magyarországon az üzleti érzék, ezért inkább azt tették az első helyre.

Közismert, hogy bizonyos képességek, készségek jobban támogatják az intuitív problémamegoldást, míg mások az analitikus problémamegoldáshoz elengedhetetlenek. A kutatás részeként egy minifelmérést végeztem a szakirodalom alapján és tíz amerikai, valamint magyar egyetemi professzor megkérdezésével arról, hogy véleményük szerint a kutatásban vizsgált 11 képesség inkább az analitikus vagy az intuitív problémamegoldást segíti-e. Mindig csak az egyikhez (az analitikushoz vagy az intuitívhez) lehetett társítani az egyes képességeket. Minden válaszadó komoly felkészültséggel rendelkezett a menedzsmenttudományok területén, így véleményüket mértékadónak fogadtam el.

Ezzel a módszerrel két részre bontottam a képességek, készségek listáját. A professzorok (a szakirodalommal nagyrészt megegyező módon) úgy vélték, hogy az intuitív problémamegoldást a listából a következő képességek segítik leginkább: kockázatvállalási hajlandóság, üzleti érzék, az ötletek képviseletének képessége, gyakorlat-orientáltság, fejlett kommunikációs képesség. Amikor viszont egy probléma analitikus megoldást kíván, a többi képesség kap jelentőséget: az elemzőkészség, a számítástechnikai ismeretek, a szervezési készség, a magas szintű szakmai ismeretek. A vezetési ismeret a két csoport határára került, ami azt jelzi, hogy a vezetéshez analitikus és intuitív készségekre egyaránt szükség van.

Valójában két ponton felülbíráltam ezt a felosztást. Az intuíción foglalkozó legtöbb szerző egyetért abban, hogy az intuíción nem más, mint a tapasztalat gyakorlatba ültetése. Ezzel a kijelentéssel demisztifikálják az intuíción fogalmát, rámutatva arra, hogy miként válhat valakiből egy adott terület avatott szakértője a tapasztalatok és a felhalmozott tudás révén. Klein szerint az intuíción a tapasztalatok mintákba rendezését jelenti, mely minták a későbbiekben felhasználhatóak (Klein, 2004). Ennek alapján a szakmai ismeretek magas szintje mint intuíción támogató képesség került besorolásra. Mint az közismert, a fejlett kommunikációs képesség gyakran jár együtt jó analitikus képességekkel a bal féltelke domináns egyéneknél. Ennek magyarázata az, hogy mindkét funkcion koordinálását a bal agyfélteke végzi (Browning, 2005). A kommunikációs képességet ezért átsoroltam az analitikus képességek közé.

Az analitikus/intuitív orientációhoz hasonlóan az analitikus/intuitív képességek szerint is érdemes volt összevetni az alkalmazott menedzserek és a tulajdonos menedzserek önértékelésen alapuló eredményeit. Azt lehetett tapasztalni, hogy viszonylag nagy, és főként érdekes eltérések mutatkoztak a két válaszadói csoport (tulajdonos-alkalmazott) között a saját képességek megítélésében. A tulajdonosoknak sokkal fejlettebb volt az üzleti érzékük és rutinosabban vállaltak kockázatot. Ezen a téren múlták felül leginkább az alkalmazottakat. A problémamegoldó képességüket is valamivel jobbra értékelték, mint az alkalmazottak. A kaliforniai alkalmazott menedzserek a problémamegoldásban ugyanakkor felvették a versenyt a magyar tulajdonosokkal. Az alkalmazottak erősségei az ötletek képviseletében, az analitikus képességek és a vezetési ismeretek terén mutatkoztak meg. Bár meg kell említeni, hogy a legjobb bizonyítványt az ötletek képviseletével kapcsolatban a magyar tulajdonosok állították ki magukról. Sokkal kiegyensúlyozottabb képet kaptam, amikor a két csoportot a gyakorlatorientáltság, a kommunikációs képességek és a szakmai ismeretek alapján hasonlítottam össze. Nagyon érdekes, hogy a kommunikációs képesség alapján a legjobbak – az önértékelés szerint – a magyar tulajdonosok voltak, pedig ez a képesség a magyaroknál a fontossági rangsorban csak az ötödik helyre került (2. ábra).

Az 1. táblázatban az intuitív képességek dőlten jeleztek meg. A 2. ábrában „I” jelöli az intuitív, „A” az analitikus képességeket. A válaszokból az rajzolódott ki, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal jobbak, míg az alkalmazottak legfeljebb néhány analitikus képesség terén közelítenek hozzájuk. Az üzleti érzéknél pl. egyértelmű volt a tulajdonosok fölénye, mivel mind az amerikai, mind a magyar tulajdonosok „megverték”

saját országuk alkalmazottjait, ráadásul a magyar tulajdonosok jobbnak bizonyultak az amerikai alkalmazottaknál is. A gyakorlatorientáltságot tekintve a kaliforniai tulajdonosok értékelték legjobbra magukat, és az amerikai alkalmazottak eredményei egyértelműen jobbak voltak a magyar tulajdonosokénál. A szakmai ismeretek terén volt a legkiegyensúlyozottabb a kép: az egyedüli meglepetés, hogy a legalacsonyabb osztályzatot a magyar tulajdonosok adták maguknak. Az ötletek képviselésénél szívesebben értékelték a magyar tulajdonosok, mivel e szerint a képesség szerint ők voltak a legjobbak. A magyar és amerikai alkalmazottak eredményei hajszára megegyeztek e szerint a képesség szerint. Kockázatvállalásban a tulajdonosok mindkét mintában leiskolázták az alkalmazottakat. Ez nem meglepő, mivel valószínű ezzel magyarázható, hogy miért választották a kényelmesebb alkalmazotti lét helyett a rögzösebb vállalkozói pályát.

Az analitikus képességeket összehasonlítva, a problémamegoldó képesség szerint, nem szórt nagyon a mezőny, a legjobbak a kaliforniai tulajdonosok voltak. Amint már láthattuk, az egyik legnagyobb meglepetés az volt, hogy mennyire jónak tartották a magyar tulajdonosok a kommunikációs teljesítményüket. A magyar alkalmazottak viszont a legkevésbé voltak elégedettek magukkal e kritérium szerint. Az elemzőképességben a magyar tulajdonosok és a kaliforniai alkalmazottak fejfejjel haladtak, és megelőzték az ugyanazon a szinten lévő magyar alkalmazottakat és a kaliforniai 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 lett, a kaliforniai alkalmazottak egy picivel jobb teljesítményt mutattak, de még ők sem érték el a 3,5-ös átlagot.

Érdeemes megemlíteni, hogy az intuitív képességek szerinti önértékelések (különösen az üzleti érzék, ötletek képviselése, kockázatvállalás szerint) általában sokkal jobbak voltak, mint az analitikus képességek (elemzőképesség, számítástechnikai ismeretek) szerinti osztályzatok.

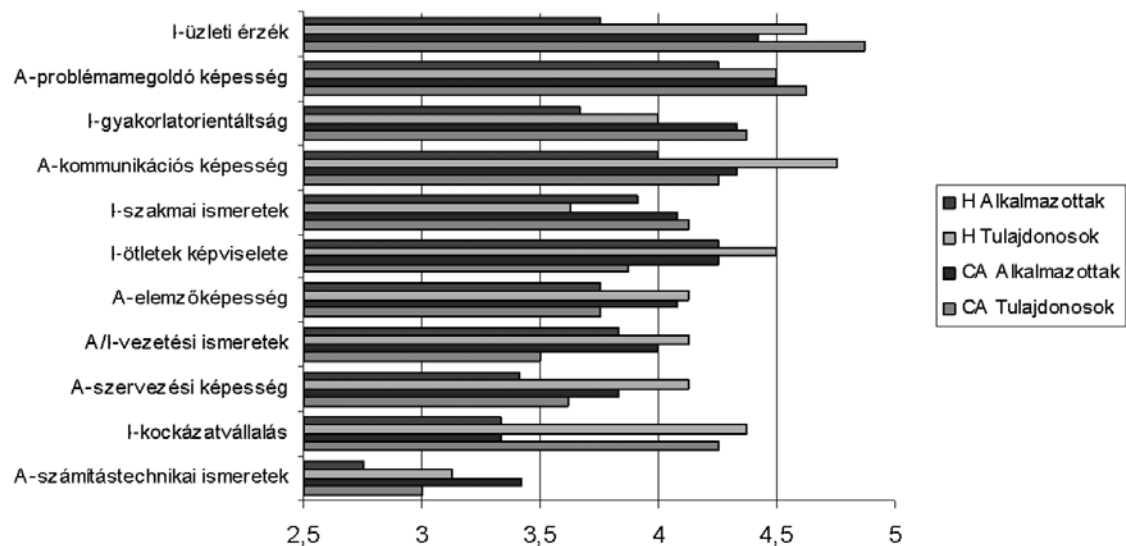
Szembeötlő volt az is, hogy a magyar alkalmazott menedzserek jelentősen „alulértékelték” magukat amerikai kollégáikhoz képest, gyakorlatilag az összes képesség szerint, kivéve az ötletek képviselését, az elemzőképességet és a kockázatvállalást, amelyben amerikai kollégáikhoz hasonlóan mélyen alulteljesítettek a tulajdonosokhoz képest. Esetükben különösen erős képességdeficit mutatkozott a kommunikációs képesség, az üzleti érzék és a problémamegoldó képesség, valamint a gyakorlatorientáltság terén.

Minden torzító hatás ellenére rendkívül figyelemre méltó az adatsorok trendjének alakulása. Elgondolkodtató, hogy a magyar menedzserek deficitje az analitikus képességek terén rendre nagyobb volt. Valószínűleg az időnként fél osztályzattal rosszabb magyar értékek mögött kulturális okok is meghúzódnak, jelezvén a tipikus magyar pesszimizmust, kishitűséget és a kötelező túlzott szerénységet.

Minden válaszadó esetében összevettem a képességek fontossági rangsorát az önértékelésekkel, és a korrelációs együttható segítségével ellenőriztem a köztük lévő összefüggést. Ragyogó példáját kaptam a

1. ábra

A menedzsmentképeségek alakulása Kaliforniában és Magyarországon 2005–2007-ben
2007–2008-ban készített interjúk alapján



kognitív disszonanciának. Általában ugyanis az történt, hogy a válaszadók a kevésbé fontos képességek közé sorolták a gyengeségeiket és a legfontosabbak közé az erősségeiket. Konkrétan a magyar mintára az volt jellemző, hogy 15 válaszadó azok szerint a képességek szerint értékelték magát jobbra, amelyeket fontosabbnak tartott a képességrangsorban. Négyen (egy alkalmazott és három tulajdonos) rosszabb bizonyítványt állítottak ki magukról olyan képességek szerint, amelyeket fontosnak tartottak. Az amerikai mintára sokkal jellemzőbb volt, hogy a válaszadók lényegesen jobbnak bizonyultak azokban a képességekben, amelyeket fontosnak tartottak. Mindössze két válaszadónál fordult elő, hogy rosszabb eredményt ért el a saját megítélése szerint fontosnak tartott képességek alapján.

A képviselt cégek helyzete

A válaszadóknak az interjúk során nem csaksaját képességeiket kellett értékelniük, hanem saját vállalatuk teljesítményét is a megszokott ötfokozatú Likert-skála segítségével. Ezen a skálán a 3-as érték reprezentálta az iparági átlagot az egyes teljesítménymutatók szerint. Így próbáltam 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. Mind a kaliforniai, 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.

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.

Nem tapasztaltam igazán nagy eltéréseket a magyar és az amerikai cégek jellemzése között, így még inkább feltűnt a „kemény” (pénzügyi) szempontok és a „puha” (szubjektív) szempontok szerinti értékelések szétválása. Miközben jól látszott, hogy a kaliforniai alkalmazottak voltak a legkritikusabbak a cégükkel szemben, megállapítható volt, hogy mind a magyar, mind a kaliforniai tulajdonosok meglehetősen pozitívan értékelték cégük teljesítményét és pozícióját.

Mivel a kutatás a menedzsmentről szólt, fontos kiemelni, hogy olyan cégeket és azok vezetőit vizsgáltam, melyek képviselői a tulajdonosok esetében 4,5 fölötti értékelést adtak a menedzsment színvonalára (amerikai tulajdonosok: 4,75, magyar tulajdonosok:

4,5). Nem maradtak el tőlük az alkalmazottak vállalatai sem nagyon e szempont szerint (amerikai alkalmazottak: 4,33, magyar alkalmazottak: 4,00).

A kutatás során alkalmazott Gaia ábrázolás is megerősítette, hogy a kaliforniai tulajdonosok dolgoztak a legjobbnak tartott vállalatoknál. Az amerikai alkalmazottak voltak a leggyengébb cégeknél alkalmazásban, a vizsgált mintákon belül. A magyar alkalmazottak vállalatai a pénzügyi mutatók szerint elég jól teljesítettek, viszont a technológia és a menedzsment, valamint a termék/szolgáltatás minősége terén a magyar tulajdonosok cégei rendre lekörözték őket.

Összegzés, következtetések

Az eredmények értékelésekor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy azok önértékelésen alapultak. Az önértékelések és a független vizsgálatok a legkritikább esetben szolgáltatják ugyanazt az eredményt. Sajnos azonban nincsenek olyan független mértékeink, indikátoraink, amelyekkel a menedzsmentképeségeket, 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 menedzsmentképeségek 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 magukról az általuk felépített kép alapján gondolkodnak, s pl. ennek függvényében lesznek kockázatkeresők, vagy éppen kockázatkerülőök (Simon, 1982). Ez a kutatás a menedzserek észlelt világának megértéséhez próbált hozzájárulni.

A kutatás összegzéseként elmondható, hogy a hipotézisek megerősítést nyertek. Azt találtam, hogy a tulajdonosok intuitív képességei sokkal fejlettebbek, mint az alkalmazottaké, s kiugróan jól teljesítettek (H₃ 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.

Napjainkban is nagy vita folyik arról, hogy az üzleti világban vajon az analitikus vagy az intuitív gondolkodással lehet-e jobban érvényesülni. Thomas Davenport azzal érvelt, 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 (Davenport, 2006). Korábban a menedzsmentirodalomban 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 egyetleneket felállítani, numerikus értékeket adni, formulákat ráhúzni a helyzetre. Ezért használják az intuíciónál egyre több stratégiai döntési helyzetben. A vita lezárásaként mára többé-kevésbé egyetértés alakult ki abban, hogy az intuiciónem irracionális, sokkal inkább egy bonyolult folyamat, amely a felhalmozott tudást és tapasztalatot hasznosítja.

Ez a kutatás a vizsgált konkrét döntési szituációkon keresztül nemzetközi viszonylatban is megerősítette, hogy a menedzserek tipikusan az alábbi helyzetekben használják az intuíciónál:

- intuitíve érzékelik egy probléma létezését,
- olyan akcióknál, amelyek már rutinná váltak a gyakorlati tapasztalataik alapján,
- az információk szintetizálásához, amikor egy integrált képet hoznak létre,
- az intuíciónál hívják segítségül, amikor az eredményeket a számszerű adatokkal vetik egybe,
- akkor is az intuiciónál fordulnak, ha gyors és használható megoldásra van szükségük.

A kutatás során elemzett esetek megerősítették, hogy az intuiciónál azoknál a döntéseknél kap nagyobb szerepet, ahol a gyorsaság, a rugalmasság és a kreativitás fontos kritériumként jelenik meg (Aczél, 2008). Ilyenkor a döntéshozó kockázata az, hogy a majdnem jó, vagy „eléggé jó” intuitív megoldást választja-e 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 hagykoztak a megérzéseikre. A köztes tartományban az elemzések viszonylag nagyobb hangsúlyt kaptak.

Az intuiciónál kapcsolatos gyanakvásért Bergson is felelős (Bergson, 1999), aki nagy jelentőséget tulajdonított ugyan az intuiciónál fogalmának, de azon az állás-

ponton volt, hogy egy vizsgálódást nem lehet intuiciónál alapozni (Wierzbicki, 1997). Száz év kutatási tapasztalatai lassan megcáfolják az állítását.

Amitai Etzioni racionális ritualizmusnak 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 (Etzioni, 2001).

Ez a kutatás is igazolta, hogy az intuiciónál 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 intuiciónálra. Ez utóbbi állítás főként a tulajdonosokra volt érvényes. Azt tapasztaltam, 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).

Ez a kutatás új eredményt hozott az alkalmazott és a tulajdonos menedzserek döntési mintáinak nemzetközi összehasonlításával, s ezzel remélhetőleg hozzájárul a menedzseri gondolkodás mélyebb megismeréséhez. Sikerként bizonyítani, 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 hagykoznak. Döntéseik helyességének visszaigazolását várják az elemzésektől. A tulajdonosok, akik sokszor alaposabb elemzéseket készítenek 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 alkalmaz-

zottak döntéshozatali modellje a vizsgált mintákban racionális-racionális, míg a tulajdonosoké inkább racionális-intuitív volt.

A vélemények hullámvasútja azt mutatja, hogy valószínűleg nem lehet egyértelmű választ adni a kutatási kérdésre. Nyilvánvaló, hogy sem a racionalitás, sem az intuiciónál önmagában nem lehet kizárólag kulcsa a sikernek, mégis a jelenlegi világgazdasági fejlemények azt valószínűsítik, hogy a következő időszakban a racionalitás újabb reneszánsza következik.

Felhasznált irodalom

- Adair, J. (1985): Effective Decision-making. Pan Books Ltd., London
- Agor, W. (1997): The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity. Public Personnel Management, Summer, p. 175–186.
- Aczél, B. (2008): Managing Intuition I: Why does intuition to be educated? Periodicals of Implicit Cognition, Vol. 3. (1.)
- Bergson, H. – Hulme, T.E. (1999): Introduction to Methaphysics. Hackett Publishing, Indianapolis
- Browning, G. (2005): Emergenetics: Tap into the New Science of Success. Harper Collins
- Buchanan, L. – O’Connell, A. (2006): A döntéshozatal rövid története. Harvard Business Manager, július-augusztus, 18–27 oldal
- Catford, L. (1987): Creative problem solving in business. Doctoral dissertation, Stanford University. UMI Dissertation Services
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó
- Davenport, T.H. (2006): Competing on analytics. Harvard Business Review, January, p. 99–107.
- Dean, J.W. – Sharfman, M.P. (1993): Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. Journal of Management Studies, July
- Etzioni, A. (2001): Humble Decision Making. In: Harvard Business Review on Decision Making. Harvard University Press, Boston
- Fields, A.F. (2000): Intuition engineering. Organizational Engineering Institute
- Hichson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D. (1986): Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell
- Isenberg, D.J. (1984): How senior managers think. Harvard Business Review, November-December, p. 81–90.
- Jung, C.G. (1934): Modern man in search of a soul. Harcourt Brace, New York

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Klein, G. (2004): The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. Random House, New York
- Leavitt, H.J. (1975): Beyond the analytic manager Part II. California Management Review, 17 4, p. 11–21.
- Milkman – Chugh – Bazerman (2008): How can Decision Making Be Improved. Working Paper
- Mintzberg, H. (1976): Planning on the left side and managing on the right. Harvard Business Review. July-August
- Parikh, J.: Intuition (1994): the new frontier of management. Blackwell Business, Oxford
- Simon, H. (1987): Making management decisions. The role of intuition and emotion. Academy of Management Executive, February, p. 57–64.
- Simon, H. (1982): Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Sinclair, M. – Ashkanasy, N.M. (2005): Intuition. Management Learning, 3., p. 353–370.
- Stanovich, K.E. – West, R.F. (2000): Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. Behavioral & Brain Sciences, 23, p. 645–665.
- Westcott, M. (1968): Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry. Holt Rinehart & Winston, Inc., New York
- Wierzbicki, A.J. (1997): On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 6., p. 65–76.
- Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (2009): Vezetés, döntéshozatal, versenyképesség. In: Chikán Attila – Czákó Erzsébet: Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuiciónál szerepe a döntéshozatalban. Harvard Business Manager, március, 26–36 oldal.
- Z. Zoltay Paprika – A. Wimmer – R. Szanto (2008): Managerial decision making and competitiveness: the case of Hungary. Competitiveness Review, Emerald Group Publishing Ltd. ISSN 1059-5422, Volume 18, Number 1/2, p. 154–168.
- Z. Zoltay Paprika (2008): Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California. In: Pascale Zarate – Jean Pierre Belaud – Guy Camilleri – Frank Ravat (eds.): Collaborative Decision Making: Perspectives and Challenges. Toulouse, IFIP WG:8.3: July 1st-4th, IOS Press, Amsterdam, ISBN 978-1-58603-881-6, p. 356–366.
- Zoltayné Paprika Z. (2007): Analysis and intuition in strategic decision making. Vezetéstudomány 11., p. 60–67.

Cikk beérkezett: 2009. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 1. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179