



Gazdálkodástudományi kar

**Műhelytanulmányok
Vállalatgazdaságtan Intézet**

1093 Budapest, Fővám tér 8., 1828 Budapest, Pf. 489
(+36 1) 482-5424, fax: 482-5567,
www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan
Intézet

Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon

Habilitációs tézis

Zoltayné Paprika Zita

**118. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031**

2010. január

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary



**Gazdálkodástudományi kar
Vállalatgazdaságtan Intézet
Döntésemélet Tanszék**

**Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata
Californiában és Magyarországon**

Habilitációs tézis

Készítette: Zoltayné Paprika Zita

Budapest, 2008

Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon

Absztrakt

Stratégiai döntéseket jellemzően a vállalatok felsővezetői, vezérigazgatók és elnökök hoznak. Ennek szellemében 40 felsővezetőt kérdeztünk 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 felsővezetők 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 menedzsment képességekben és a döntéshozatali rutinokban a Vállalkozók és a Vezetők között a vizsgált menedzsment kultúrákban.

Kulcsszavak

döntéshozatal, analitikus gondolkodás, intuíció, menedzsment képességek

Analysis or Intuition: Strategic decision making in California and Hungary

Abstract

Strategic decision making is usually conducted by a firm's top management, led by the CEO or the President of the company. In keeping with this, 40 top level managers in two very different regions (California, USA and Hungary) were targeted in a comparative research study. In the two countries, twelve of the managers were CEOs, Presidents, Vice Presidents or Chief Officers (hereafter referred to as Executives) while eight were founders and majority owners of their own enterprises (hereafter referred to as Entrepreneurs).

The research focused on the following 3 areas: 1) How top level managers really make strategic decisions in these two different parts of the world; 2) How Entrepreneurs and Executives differ, if at all, in their approach to strategic decision making when they combine analytical thinking with their intuition; 3) The similarities and differences in management skills and decision making routines between Entrepreneurs and Executives within the investigated management cultures.

Keywords

decision making, analytical thinking, intuition, management skills

Bevezetés

A menedzsmenttudományok képviselői egyetértenek abban, hogy a stratégiai döntések megszületésének *mikéntje* hatással van e döntések minőségére (Dean – Sharfman, 1993). Éppen ezért meglepő, hogy viszonylag kevesen vizsgálják a stratégiai döntéshozatal folyamatát, s különösen hiányoznak azok a kutatások, amelyek feltárnák, hogy mely tényezők hatnak leginkább e döntések meghozatalának módjára. A habilitációs tézisben ismertetendő kutatásokkal, melyek 12 évet fognak át (1996-2008) és egy nemzetközi összehasonlító vizsgálatban (California, Magyarország) futnak össze, megkíséreltem körbejárni ezeket a tényezőket, s megvizsgáltam hogyan fejtik ki hatásukat. Elsősorban a döntéshozatal során alkalmazott *közelítésmódokra*, a racionalitás (s ezen belül kiemelten a procedurális racionalitás) és az intuitív gondolkodás megjelenésére, valamint a döntéshozók *menedzsment képességeire* koncentráltam.

A kutatások kiindulópontját a Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpontja által végzett „Versenyben a világgal” című kutatás jelentette, melynek keretében három ízben, minden alkalommal több, mint 1200 fős mintán (1996, 1999 és 2004) tudtam felmérni a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsment képességek alakulását Magyarországon. Ezekben a kutatásokban, melyeket a kérdőíves megkérdezés módszerével végeztünk, alprojekt vezetőként közreműködtem. Az 1999-es empirikus felmérésnek – a teljes kutatásra vonatkozóan – a vezetője voltam (Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita, 2002).

Érdeklődésem a 2004-es felmérést követően fordult az analitikus és intuitív képességek szétválasztásának irányába, mivel érzékeltem a *racionalitás* értéként való megjelenésének elementáris erejét a három kutatás alapján. Éppen ekkor nyertem el egy Fulbright kutatói ösztöndíjat Californiába, 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 ösztöndíjnak köszönhetően a California State University-n, Sacramentóban került sor 2005 szeptembere és 2006 júniusa között. 2007-2008-ban hasonló kutatást folytattam magyar menedzserek megkérdezésével az OTKA (Országos Tudományos Kutatási Alap K 68799) támogatásával, azzal a szándékkal, hogy az amerikai és a magyar eredményeket összevegyem.

A Versenyképesség kutatás eredményei, tanulságai

A tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező szerepe a versenyképesség szempontjából fölértékelődik. Éppen ezért a Versenyképesség kutatás egyik alapkérdése az volt, hogy milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy maga is versenyképes legyen? A három felmérés (1996, 1999, 2004) során azt firtattuk, hogy a mintákban szereplő menedzsereknek mik az erősségei, illetve gyenge pontjai? Ennek megválaszolásához egy nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva megvizsgáltuk, hogy milyen szinten állnak bizonyos menedzsment képességek szerint (Hickson et al, 1986).

A vizsgált képességek listájában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint egy új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők. Azt tapasztaltuk,

hogy a vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos 2004-es eredmények teljes mértékben megerősítették a korábbi kutatási eredményeket. A válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük mindhárom felmérésben ugyanazon menedzsment képességek és készségek erősségét saját magukra vonatkoztatva. 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 '96-os mintát inkább a nagyobb export-orientált vállalatok választai 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 képességnél megmutatózó (enyhe) javulás valószínűleg a természetes fejlődést mutatta. Ezzel együtt elgondolkodtató volt az eredmények ilyen nagyfokú egybeesése. Ebből arra következtettünk, hogy a vállalatméret nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek kibontakoztatásának esélyét.

1. táblázat: A menedzsment képességek rangsora 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben

Menedzsment képességek (1996) N= 1300	Menedzsment képességek (1999) N = 1284	Menedzsment képességek (2004) N = 1204
gyakorlatorientáltság (4,15)	gyakorlatorientáltság (4,16)	gyakorlatorientáltság (4,10)
szakmai ismeretek (3,99)	szakmai ismeretek (4,06)	szakmai ismeretek (4,09)
problémamegoldás (3,78)	problémamegoldás (3,91)	problémamegoldás (3,97)
üzleti érzék (3,71)	üzleti érzék (3,83)	üzleti érzék (3,87)
kommunikációs kép. (3,61)	szervezési készség (3,76)	szervezési készség (3,78)
szervezési készség (3,61)	vezetési ismeretek (3,74)	vezetési ismeretek (3,78)
ötletek képviselője (3,60)	kommunikációs kép. (3,73)	kommunikációs kép. (3,74)
vezetési ismeretek (3,54)	ötletek képviselője (3,69)	ötletek képviselője (3,69)
kockázatvállalás (3,47)	elemző készség (3,57)	elemző készség (3,64)
elemző készség (3,46)	kockázatvállalás (3,53)	kockázatvállalás (3,46)
számítástech. ism. (2,93)	számítástech. ism. (3,04)	számítástech. ism. (3,17)

A három rangsor közötti feltűnő hasonlóság az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Ráadásul az 1999-es és a 2004-es rangsor megegyezett. Mind a három listát ugyanazon 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, akiből azonban hiányzott az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőjének 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 képesség rangsorban 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.

A menedzsment képességek mellett a jellemző döntéshozatali felfogásmódok elterjedtségét is megvizsgáltuk mindhárom felméréskor. A megkérdezettek itt is 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint hozzák meg döntéseiket. Itt is összehasonlítottuk a kutatás három különböző időpontjában kapott eredményeket, s egyértelmű volt az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája. Ez

ráadásul együtt járt a másik három közelítésmód – politikai, korlátozott racionális, intuitív – igaz, hogy kismértékű, de azért észlelhető háttérbe szorulásával. Ebből arra következtettünk, hogy a döntéshozatalt a mintában szereplő vállalatoknál az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozta meg, s igyekeztek az intuíciókra hagyatkozó választásoktól tartózkodni.

A nemzetközi összehasonlító kutatás elméleti háttere

A menedzsment irodalomban viszont az utóbbi évtizedben sokat 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. A kutatás során én is az *intuíció* (megérzések) szerepét állítottam középpontba a döntések tanulmányozásakor, mivel ez téma a versenyképességi kutatásaimhoz nagyon jól illeszkedett. Azt próbáltam megragadni, hogy a korábban egyeduralgoló 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 (Fields, 2000). 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” (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 „analízis paralízis” 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 információra 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 információ feldolgozó állapot, amely értelmi és érzelmi elemekre egyaránt épít és lényegében tudatos érvelés nélkül vezet el valamilyen konkrét felismeréshez (Sinclair – Ashkanasy, 2005). A gyakorlatban ez a döntéshozatal tudattalan folyamataként 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 (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).

Nagyon érdekes, hogy az intuícioról 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) (Meyers, 2002).

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 százalékát a megérzéseiknek tulajdonították (Buchanan – O’Connell, 2006). Henry Mintzberg is azt vallja, hogy a stratégiai gondolkodáshoz kreativitásra és szintetizáló képességre van szükség, melyeket jobban támogatnak a kreatív képességek, mint az analitikusak (Mintzberg, 2001). 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.”

Jó lenne végre megtudni, hogy mi az intuíció. Az egyetlen közös dolog a hivatkozott szerzőkben (és az itt 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 (Simon, 1987). Az intuíció 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.

A nemzetközi összehasonlító kutatás lebonyolítása

A kutatás tárgyát képező 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 felmérésekben ezért kerültek

mind Californiában, mind Magyarországon középpontba a felső vezetők: 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).

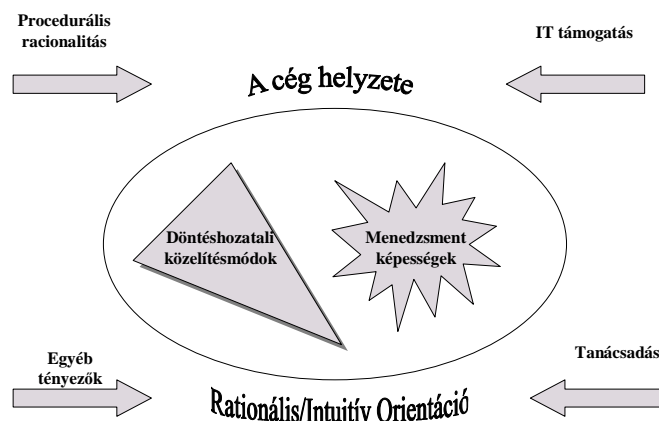
A magyar minta érdekessége, hogy a válaszadók közül ketten szerepeltek a leggazdagabb 100 magyar között 2007-ben. Két olyan cég is közreműködött, amely egy egész iparágat képvisel Magyarországon. Az egyik interjúalany felkerült a 25 legbefolyásosabb üzletember listájára 2008-ban.

A válaszadókkal mindkét helyszínen strukturált interjú készült (ugyanazon interjúvázlat segítségével), amely átlagosan két és fél órán át tartott. A legrövidebb másfél órát (ez Magyarországon zajlott), a leghosszabb viszont öt órát (ez Californiában) vett igénybe. Minden 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 tartalmazott. Ez már statisztikai értelemben is elfogadható méretet jelentett az elemzéshez.

A kutatási modell

A kutatás középpontjában – ahogy ez a Bevezetőben is szerepelt – a döntéshozatali közelítésmódok és a menedzsment képességek álltak. Ezek egymásra hatásával próbáltam meg a racionális/intuitív beállítódást megragadni (lásd később). Mivel elsősorban a döntéshozatal folyamatára koncentráltam, a procedurális racionalitás tetten érhetőségét vizsgáltam meg. 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 megérzéseikre 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.

1. ábra: A kutatás modellje



A kutatási modellben két olyan támogató funkció is helyet kapott, melyek véleményem szerint komoly hatással vannak a döntések minőségére. Az információtechnológia főként az analitikus döntéshozatal támogató eszköze, melyet kiegészíthet a tanácsadás, ami értelmezésben a tudás, illetve a módszertani támogatás külső forrásból történő bevonását jelenti.

A racionális/intuitív orientáció

A kutatási modell (1. ábra) jelzi, hogy a nemzetközi összehasonlító kutatás középpontjába a racionális/intuitív orientáció vizsgálata került. Az alapötlet az volt, hogy a stratégiai döntéshozatal folyamatát a valódi életből vett, megtörtént esetek tanulmányozásán keresztül lehet a legmegbízhatóbban feltérképezni. Ezekből választ kaphatunk a következő kutatási 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 különböző országok – esetünkben California és Magyarország – menedzsereinek felfogásmódjában, képességeiben és döntéshozatali szokásaiban?

A racionális/intuitív orientáció egyelőre elég kevésbé kutatott terület a döntéselméleten belül. Következésképpen nincsenek széles körben elfogadott mérőszámai, indikátorai. Az elmélet alapfeltevéseiből kiindulva két lehetséges indikátort lehetett kiválasztani a vizsgálatához: a döntéshozatali közelítésmódokat és a menedzsment képességeket, 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 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 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 a mértékadó véleményeket is számba venni.

A kutatás hipotézisei

A döntéselmélet irodalmában a szervezeti döntéshozatal számos modelljével találkozhatunk. Ebben a kutatásban két döntéshozatali felfogásmód, a racionális és az intuitív megközelítés kitüntetett figyelmet kapott. Ezen felül a versenyképesség kutatásban már kipróbált 11 menedzsment képességgel kapcsolatban teszteltem, hogy azok inkább a racionális vagy az intuitív gondolkodást támogatják-e. Azt néztem meg, 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 menedzsment képességek színvonala mindkét helyszínen 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.

A kutatás eredményei

Procedurális racionalitás

A kutatás 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 (Simon, 1982). 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.

Az amerikai és a magyar eredményeket összevontan kezeltem, így első körben 40 konkrét döntés elemzése alapján tudtam a procedurális racionalitás fokát összehasonlítani. Nem találtam nagy különbségeket az információgyűjtés és elemzés terén sem a menedzsercsoportokat, sem az országokat tekintve, vagyis megállapítható, 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 megszerzhetetlenek, s ebbe bele kell törődni. Különösen a californiai tulajdonosok panaszkodtak az információk elérhetőségére, miközben érdekes, hogy alkalmazott kollégáik ezzel a körülménnyel voltak a legelégedettebbek.

Ahogy az a H₂ hipotézisben szerepelt a tulajdonos menedzserek inkább felvállalták, 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, jelesen az, 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. Ez egy sajátos döntéshozatali filozófiát tükröz vissza, melyet többen is megfogalmaztak: 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 „biztosították be” leginkább magukat a vizsgált esetekben azzal, hogy sok és alapos elemzést végeztek.

Egyéb tényezők

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 válaszokból az látszott, hogy nagyon összetett, bonyolult 20-20 esetet sikerült kiválasztani az interjúk első fázisában, ahol a komplexitás okozta a legnagyobb kihívást. Valóban igaz, hogy sok olyan esettel találkoztam, ami egy cég életében jellemzően 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 zavaró hatását.

Racionális/intuitív orientáció

Amikor a válaszadóknak három további döntést kellett felidézniük, melyeket később tartalmuk szerint előre megadott kategóriákba soroltunk, már túlsúlyba kerültek a *részben strukturált* problémák. 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 – ahogy említettem – 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 (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 döntés sem fordult elő a 60 elemű magyar mintában.

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 alkalmazzák a részben strukturált döntési helyzeteknél, ezért az intuitív megoldást hívták segítségül. Tipikus forгатókönyvként 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 tünjenek. 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 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.

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 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 szerették volna pontosan felmérni, hogy mibe fektetik azt. Ezt az érvelést szóban meg is erősítették.

A racionális (analitikus)/intuitív orientáció szempontjából elmondható, hogy az amerikai válaszadók racionalitása legmarkánsabban a termelési döntéseknél mutatkozott meg. Sajnos

épp ezeknél a döntéseknél nem volt összehasonlítási alapunk, 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 intuitivitást a marketingdöntéseknél várnánk el, s az eredmények visszaigazolták ezt a várakozást, legalább is abban az értelemben, hogy az intuíció értékei ezeknél a döntéseknél voltak a legmagasabbak mindkét mintában. Megállapíthatjuk, hogy az eredmények megerősítik Isenberg kutatási eredményeit (Isenberg, 1984), mivel a vizsgált döntéseknél is tetten lehetett érní a racionális és az intuitív felfogásmódok keverését.

Menedzsment képességek

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, készségeinek színvonala is.

Az interjúalanyokat a Versenyképesség kutatásban már bevált lista felhasználásával arra kértem, hogy végezzenek önértékelést. Ötpontos (egyől ötíg 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 alábbi két képesség sorrend:

2. táblázat: A menedzsment képességek fontossági rangsora Californiában és Magyarországon

Californiai minta

1. kommunikációs képesség
2. üzleti érzék
3. problémamegoldás képessége
4. gyakorlatorientáltság
5. ötletek képviselése
6. kockázatvállalás
7. szakmai ismeretek birtoklása
8. szervezési készség
9. vezetési ismeretek birtoklása
10. elemző készség
11. számítástechnikai ismeretek

Magyar minta

1. üzleti érzék
2. problémamegoldás képessége
3. vezetési ismeretek birtoklása
4. kockázatvállalás
5. kommunikációs képesség
6. szervezési készség
7. szakmai ismeretek birtoklása
8. ötletek képviselése
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 elemző

készség 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, mert vannak eltérések. 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 mini-felmérést végeztem 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 Döntéseméletet, vagy Szervezeti magatartást tanítottak illetve kutattak.

Ezzel a módszerrel két részre bontottam 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 képviselőletének 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 jelzi, hogy a vezetéshez analitikus és intuitív készségekre egyaránt szükség van.

Valójában két ponton felülbíráltam ezt a felosztást. Az intuícióval foglalkozó 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 (Klein, 2004). 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 (Browning, 2005). A kommunikációs képesség ezért az analitikus képességek között jelent meg a továbbiakban.

Az analitikus/intuitív orientációhoz hasonlóan az *analitikus/intuitív képességek* szerint is érdemes volt összevetni az alkalmazott menedzserek és a tulajdonos menedzserek 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 californiai alkalmazott menedzserek a problémamegoldásban ugyanakkor felvették a versenyt a magyar tulajdonosokkal. Az alkalmazottak erősségei az ötletek képviselőletében, 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 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 helyen állt.

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, mind az amerikai, mind a magyar tulajdonosok „megverték” 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 terén a legkiegyensúlyozottabb a kép: az egyedüli meglepetés, hogy a legalacsonyabb osztályzatot a magyar tulajdonosok adták maguknak. Az ötletek képviselésénél szépitettek a magyar tulajdonosok, mivel e szerint a képesség szerint ők voltak a legjobbak. A magyar és az amerikai alkalmazottak eredménye hajszállra megegyezett e képesség szerint. A kockázatvállalás tekintetében 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.

A problémamegoldó képesség szerint nem szórt nagyon a mezőny, a legjobbak a californiai tulajdonosok voltak. Amint már láthattuk, az egyik legnagyobb meglepetés, hogy mennyire jónak tartják a magyar tulajdonosok a kommunikációs teljesítményüket. A magyar alkalmazottak viszont a legkevésbé voltak magabiztosak e kritérium szerint. Az elemzőkészség tekintetében a magyar tulajdonosok és a californiai alkalmazottak fej-fej mellett haladtak és megelőzték 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 lett, a california alkalmazottak egy picivel jobb teljesítményt mutattak, de még ők sem érték el a 3,5-ös átlagot.

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

Szembeötlő volt, hogy a magyar alkalmazott menedzserek jelentősen „alulértékelték” magukat amerikai kollégáikhoz képest gyakorlatilag az összes képesség szerint, kivéve az ötletek képviselését, az elemző készséget, 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 hasonlósága. Elgondolkodtató, hogy a magyar menedzserek deficitje az analitikus képességek terén rendre nagyobb volt, pedig valamikor a magyar „reál” képzés legendás 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 *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 értékelte magát jobbra, amelyeket fontosabbnak tartott a képesség rangsorban. 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.

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 négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust vizsgáltam meg, melyek lényegében különböző döntésméleti közelítésmódokat képviseltek. A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtam (Allison, 1971). Eszerint az alábbi modellek különböztetők meg:

A *raciónalis* 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 tárni, 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.

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 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 közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

A viselkedéstudományi döntéselmélet modellje olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékonny, 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.

Az egyes közelítésmódok elterjedtségére, kedveltségére vonatkozó kérdésnél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését természetesen nem adtam meg a válaszadóknak (bár néhányan felismerték és megnevezték azokat!), azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. Lényegében a vaktesztekhez hasonlóan „kóstolgatták” a közelítésmódokat (rövid leírások alapján alkothattak képet 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.

Az amerikai és magyar válaszok összevetéséből az derült ki, hogy a magyarok kiegyensúlyozottabban „keverik” ezeket a közelítésmódokat, mint amerikai kollégáik, akik sokkal elutasítóbbak voltak a politikai közelítésmóddal szemben, viszont fokozottabban támaszkodtak a korlátozott racionalitásra, mint a magyar válaszadók. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a mintában 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 párhuzamba állítva a két mintát. A négy döntéshozatali közelítésmódot mérlegelve a tulajdonosok, legyenek akár amerikaiak, akár magyarok, nagyobb hívei voltak 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 az eredmény is alátámasztotta azt a vélekedést, hogy az emberek általában szeretnek racionálisnak látszani (amit egyébként többen meg is fogalmaztak).

A politikai felfogástól leginkább a californiai tulajdonosok idegenkedtek, ami ugyanakkor a magyar tulajdonosok legkedveltebb közelítésmódja lett. Itt valószínűleg ismét a kulturális különbségek jelentek meg, az, hogy a magyar tulajdonosok jobban hozzászórtak az alku mechanizmusokon keresztül történő döntéshozatalhoz. Az amerikai tulajdonosok a vakteszt során igen kevésbé vállalták fel az intuíciót, pedig az elemzett eseteknél sokszor hivatkoztak rá. Absztrakt formában találva 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 jelent meg.

Összegezve azt mondhatjuk, hogy a *california 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.

Az információtechnológia szerepe

A személyes kvalitás hangsúlyozása mellett érdemes összefoglalni azokat a módszertani, technikai lehetőségeket is, amelyek kiegészíthetik, erősíthetik vagy kompenzálhatják az egyéni adottságokat, képességeket a döntéshozatal során. Ezek közül kiemeltem:

- az információtechnológiát és
- a tanácsadást.

A döntéshozatalhoz szükséges információkat a legtöbb vállalatnál az információ menedzsmentjére szakosodott vállalati alrendszer, az információrendszer produkálja. 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. Az interjúk során azt tapasztaltam, hogy az informális információrendszert a felső szintű vezetők igen intenzíven használják.

Ennél a kérdéskörnél elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy van-e lemaradás a magyarországi döntéshozatal IT támogatottságában a californiaihoz képest. Az összehasonlítás eredménye érdekesen alakult. Nem számítottam arra, hogy a vizsgált magyar vállalatoknál ilyen jól kiépített az IT infrastruktúra, bár kétségtelenül az ország vezető vállalatait kérdeztem meg, vagyis elvárható lehet ez a színvonal. Ami viszont meglepő volt, hogy a tulajdonosok milyen sok pénzt fordítottak vezetői információrendszerek fejlesztésére. A később kezdett fejlesztések egyik előnye, hogy a korábbi fejlődési fokot át lehet ugorni. Valószínű, hogy valami ilyesmi történt Magyarországon – de a vizsgált vállalatoknál biztosan. Fejlesztéseikkel az adatfeldolgozó rendszereket meghaladó vezetői információrendszerek irányába tudtak elmozdulni.

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 megkérdezett menedzserek általában *szívesen vesznek igénybe tanácsadókat, viszont erről nem szívesen beszéltek*. Feltérképeztem, hogy mely témák (pénzügy, marketing, információtechnológia, emberi erőforrás menedzsment, átszervezés, szervezeti átvilágítás, felvásárlás, minőségügy) szerepeltek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben és azt is, hogy milyen gyakorisággal (folyamatosan, rendszeresen, alkalmilag, soha) fordultak tanácsadóhoz. A legszembetűnőbb különbség az emberi 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 vállalatokra inkább az volt jellemző, hogy nagy számban, folyamatosan használtak külső informatikai tanácsadást.

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

Megkértem a válaszadókat, hogy értékeljék a sikeres és sikertelen tanácsadók munkáját. A pozitív példák értékelésekor a vártnál is kedvezőbb kép rajzolódott ki mind Californiában, mind Magyarországon. Azt tapasztaltam, 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 osztályzatot az IT színvonalára kapták a tanácsadók.

A sikertelen projektek esetében az alsó skálatartományban mozogtak az értékelések és a legmagasabb pontszámot a teljesítés pontosságára adták a magyar megbízók. Figyelemreméltó volt az amerikai és a magyar válaszok eltérő hullámmása. Az amerikaiak a sikertelen projekteknek *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 vizsgált cégek helyzete

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 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 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.

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 californiai alkalmazottak voltak a legkritikusabbak a cégükkel kapcsolatban, megállapítható volt, hogy mind a magyar, mind a californiai tulajdonosok meglehetősen pozitívan értékelték cégük teljesítményét és pozícióját.

Mivel a kutatás a menedzsmentről szólt, fontos kiemelni, hogy olyan cégeket és azok vezetőit vizsgáltam, amelyek 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). 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 a californiai tulajdonosok cégeinél. Az összkép alátámasztja, hogy kiváló vállalatok vezetőit sikerült megnyerni a kutatásban való közreműködésre Californiában és Magyarországon egyaránt.

A kutatás során alkalmazott Gaia ábrázolás is megerősítette, hogy a californiai tulajdonosok dolgoznak a legjobbnak tartott vállalatoknál. Az amerikai alkalmazottak vannak a leggyengébb cégeknél alkalmazásban a vizsgált mintákon 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 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 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, s pl. ennek függvényében lesznek kockázatkeresők vagy éppen kockázatkerülők (Simon, 1982). Ez a kutatás a menedzserek *észlelt világának megértéséhez* próbált hozzájárulni.

A kutatás összegzéseként elmondható, hogy hipotézisek megerősítést nyertek. Azt találtam, 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.

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 (Davenport, 2006). 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 intuíciónál 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.

Ez a kutatás – Isenberg⁸ kutatásaival összhangban – *nemzetközi viszonylatban is* megerősítette, hogy a menedzserek tipikusan az alábbi helyzetekben használják az intuíciónál:

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

Az intuíciónál kapcsolatos gyanakvásért Bergson is felelős (Bergson, 1999), aki nagy jelentőséget tulajdonított ugyan az intuíciónál fogalmának, de azon az állásponton volt, hogy egy vizsgálódást nem lehet intuíciónál alapozni (Wierzbicki, 1997). Közel 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 előjelzéseket készítenek, amelyeket később – kellő tudás birtokában – szerencsére elvetnek (Etzioni, 2001).

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 (Aczél, 2008). Ilyenkor a döntéshozó kockázata, hogy a majdnem jó, vagy „elég 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 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 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 menedzsmenttudományok további fejlődéséhez. Sikerült 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 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.

Felhasznált irodalom

Adair, J.: Effective Decision-making (Pan Books Ltd., London, 1985)

Agor, W.: The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity (Public Personnel Management, Summer, 175-186, 1997)

- Aczél, B.: Managing Intuition I.: Why does intuition to be educated? (Periodicals of Implicit Cognition, Vol. 3. (1.), 2008)
- Allison, G.: Essence of Decision (Boston: Little, Brown, 1971)
- Bergson, H. - Hulme T. E.: Introduction to Methaphysics (Hackett Publishing, Indianapolis, 1999)
- Browning, G.: Emergenetics: Tap into the New Science of Success (Harper Collins, 2005)
- Buchanan, L. - O'Connell, A.: A döntéshozatal rövid története (Harvard Business Manager, július-augusztus, 18-27, 2006)
- Catford, L.: Creative problem solving in business (Doctoral dissertation, Stanford University. UMI Dissertation Services, 1987)
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002, 314 oldal
- Davenport, T. H.: Competing on analytics (Harvard Business Review, January, 99-107, 2006)
- Dean, J. W. - Sharfman, M. P.: Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process (Journal of Management Studies, July, 1993)
- Etzioni, A.: Humble Decicion Making. In. Harvard Business Review on Decision Making, (Harvard University Press, 2001)
- Fields, A. F.: Intuition engineering (Organizational Engineering Institute, 2000)
- Hichson, D. - Butler, R. - Cray, D. - Mallory, G. - Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations (Basil Blackwell, 1986)
- Isenberg, D. J.: How senior managers think (Harvard Business Review, November-December, 81-90, 1984)
- Jung, C. G.: Modern man in search of a soul (Harcourt Brace, New York, 1934)
- Klein, G.: The Power of Intuition. How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. (Random House, 2004)
- Leavitt, H. J.: Beyond the analytic manager Part II (California Management Review, 17 4:11-21, 1975)
- Meyers, D. G.: The powers & perils of intuition (Psychology Today, November-December, 2002)
- Mintzberg, H. - Westley, F.: Decision Making: It's Not What You Think (MIT Sloan Management Review, 3., 89-93, 2001)
- Parikh, J.: Intuition: the new frontier of management (Blackwell Business, Oxford, 1994)
- Simon, H.: Making management decisions. The role of intuition and emotion (Academy of Management Executive, February, 57-64, 1987)
- Simon, H.: Korlátozott racionalitás Válogatott tanulmányok (Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1982)
- Sinclair, M. - Ashkanasy, N. M.: Intuition (Management Learning, 3., 353-370, 2005)
- Westcott, M.: Toward a contemporary psychology of intuition A historical and empirical inquiry. (Holt Rinehart & Winston, Inc., New York, 1968)
- 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)

A kutatás keretében készült publikációk jegyzéke

Zoltayné Paprika Zita (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuíció szerepe a döntéshozatalban. Harvard Business Review, Magyar kiadás. 2008. március, pp. 26-36.

Zita Zoltay Paprika – Agnes Wimmer – Richard Szanto: Managerial decision making and competitiveness: the case of Hungary. Competitiveness Review, Emerald Group Publishing Ltd. ISSN 1059-5422, Volume 18, Number 1/2 2008, pp. 154-168.

Zita Zoltay Paprika: 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, 2008, pp. 356-366.

Zita-Zoltayné Paprika: Analysis and Intuition: Californian Survey on Strategic Decision Making. ICELM-3: International Conference on Economics, Law and Management, June 4th-7th, 2008, Tirgu Mures, Romania, CD

Zoltayné Paprika Zita: Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon, OTKA Kutatási beszámoló - K 68799

Zita Zoltay Paprika: Analysis and intuition in strategic decision making. Vezetéstudomány, XXXVIII. évfolyam, 2007. 11. szám, 60-67. oldal

Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes – Szántó Richárd: Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. Vezetéstudomány, XXXVIII. évfolyam, 2007. 5. szám, 18-28. oldal

Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita: Vezetés, döntéshozatal, versenyképesség. Versenyben a világgal – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból”, a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának konferenciája, Budapest, 2007. május 23. Plenáris előadás

Szántó, Richárd – Wimmer, Ágnes – Zoltay-Paprika, Zita: Managerial Decision Making and Competitiveness. Connection between macro and micro level competitiveness – Conceptual framework and practical solutions, Conference organized by the Competitiveness Research Centre of the Corvinus University of Budapest, Budapest, 2006. május 25-26.

Zita Zoltay Paprika: Preliminary Overview of a Competitiveness Study About Managerial Decision Making. IFIP 8.3 DSS Case Studies Task Force 3rd Workshop, Budapest: 31 March – 1 April 2005. <http://www.psych.lse.ac.uk/ifip-dss/Papers/Paprika.pdf>

Zoltayné Paprika Zita: Vezetői képességek és döntéshozatali megfontolások az EU csatlakozás idején. In: MTA IX: Osztály: Gazdasági szerkezetés versenyképesség az EU csatlakozás idején, Pécs, 2004. október 21-22. pp. 233-241.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002, 314 oldal

Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002, 176 – 194. oldal

Zita Zoltay Paprika: The competitiveness of Hungarian managers. In: Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika: National competitiveness in global economy, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002, pp. 160-178.

Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. Cégvezetés, 2001, 1. szám, 146-153. oldal

Zoltayné Paprika Zita: Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar mikroszférában. In: Felzárkózás és EU csatlakozás. MTA Ipar és Vállalatgazdasági bizottsága, kézirat, Budapest, 2000, 139-146. oldal

Zoltayné Paprika Zita – Fehér Imre – Szántó Richárd: Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón. Vezetéstudomány, 2000. 6. szám, 17-25. oldal

Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései. Ph.D. értekezés, BKE, kézirat, 1999, 198 oldal

Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. Vezetéstudomány, 1997, 10. szám

Zoltay Paprika, Zita: The competitiveness of the Hungarian managers. in: Humphreys, P. – Ayestaran, S. – McCosh, A. – Mayon-White W.: Decision Support in Organizational Transformation. Chapman & Hall - IFIP, 15 – 16 September 1997, La Gomera, Canary Islands, pp. 223-241.