

ELTE Pedagógiai
és Pszichológiai Kar

SZERVEZET és PSZICHOLÓGIA

ÚJ IRÁNYZATOK
AZ EZREDFORDULÓN

2.

SZERVEZETI DÖNTÉSEK



SZERKESZTETTE
FARAGÓ KLÁRA



ELTE EÖTVÖS KIADÓ
EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM



SZERVEZET ÉS PSZICHOLÓGIA

Szervezet és pszichológia

Új irányzatok az ezredfordulón

II. kötet

Szervezeti döntések



BUDAPEST • 2013

A kötet megjelenését a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0030 – **Önálló lépések a tudomány területén** projekt támogatta.

Szerkesztette: Faragó Klára
Szakmai lektor: Kovács Zoltán

© Szerzők, 2013
© Szerkesztő, 2013

ISBN 978 963 312 171 9



www.eotvoskiado.hu

Felelős kiadó: az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar dékánja
Felelős szerkesztő: Pál Dániel Levente
Borító: Csele Kmotrik Ildikó
Tördelőszerkesztő: Anders Tibor



Tartalom

I. kötet

Bevezető (Faragó Klára)

1. Új trendek a szervezetpszichológiai kutatásokban (Faragó Klára)

Régi témák új köntösben – egyén és szervezet

2. A kiválasztás és a pszichológiai szerződés: a munkavállaló elkötelezettségének meg-
alapozása (Kovács Szilvia)

3. Szervezeti szocializáció (Kiss Orhidea)

4. A dolgozók felhatalmazása (Márta Bettina)

Megújult szervezet, új témák

5. Intelligens érzelmek a szervezetekben (Sélei Beatrix)

6. A tanuló szervezet (Tóth Ágnes)

7. Teamek és hálózatok (Hári Péter)

A szervezetek fejlesztése

8. A vezetői gondolkodásmód fejlesztése (Székely Vince)

9. Pszichoanalitikus szervezettelméletek (Móra László Xavér)

II. kötet

Szervezeti döntések

Bevezető7

10. A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei (Faragó Klára)..... 11

11. A szervezeti döntéshozatal új irányzatai: hogyan működnek, hogyan döntenek,
hogyan tanulnak és hogyan változnak a szervezetek? (Faragó Klára)..... 21

12. Szervezeti innovativitás és kockázatvállalás, mint a szervezetek sikerességének
motorja (Kádi Anna)..... 31

13. Szemléletváltás a szervezeti döntéshozatal vizsgálatában: a természetes
döntéshozatal irányzata (Johnsen Borbála).....65

14. A szervezeti kultúra és a vezetési döntéshozatal összefüggései (Schránkó Péter)..... 99

Bevezető

Könyvünkkel egy hagyományt szeretnénk folytatni. 2005-ben egy tanulmánykötetben bemutattuk a szervezetekkel foglalkozó kutatások legfrissebb hajtásait (FARAGÓ–KOVÁCS 2005: 283). Akkori kötetünk bevezetőjében arról írtunk, hogy – a munka- és szervezetszichológia magyarországi sajátos helyzete és története következtében – ha a témában elvégzett kutatási eredményeket próbáljuk számba venni, akkor főleg fiatal szerzők munkáira kell támaszkodnunk, a közölt tanulmányok jelentős része PhD-disszertációk eredményeinek bemutatása volt. Az elmúlt 8 évben a helyzet sokat változott, egyre többen, többféle érdeklődéssel és különféle előképzettséggel nyúltak ehhez a témához, és manapság sokféle gondolatébresztő írást, érdekes kutatási beszámolót olvashatunk ebben a témában. A változás azonban még nem érlelte meg annak szükségességét, hogy egy újabb, magyarországi kutatásokat felmutató kötettel álljunk elő.

Könyvünkkel inkább arra vállalkozunk, hogy doktori hallgatók és kollégák együttműködésének eredményeképpen felderítsük, a munka- és szervezetszichológiában milyen új trendek, témák és megközelítések jelentkeztek az utóbbi években, illetve felkutassuk, milyen környezeti tényezők és milyen, a tudomány fejlődéséből eredő hatások nyomán születtek az új kérdések és eredmények. Nem kérkedhetünk azzal, hogy rendszeres és kimerítő bemutatását tudjuk nyújtani a mai nemzetközi szakirodalom kurrens tematikájának. Az a néhány kérdéskör, amelynek szakirodalmi összefoglalására vállalkoztunk, inkább munkacsoportunk tagjainak személyes érdeklődését tükrözi. Szerzőink többsége PhD-hallgató, akik a saját kutatási témájukkal kapcsolatos ismereteiket, gondolataikat és elképzeléseiket foglalták össze. Kollégáink pedig a szervezetszichológia terén szerzett többéves tapasztalataikat osztják meg az olvasókkal. Bízunk azonban abban, hogy a személyes beállítódásunk nyomán kiválasztott témák, a bemutatott legfrissebb nézőpontok és eredmények találkoznak mások érdeklődésével is a honi közegben, és sokak – vezetők és tanácsadók, kollégáink és témájukat kereső diákok, nyitott és kíváncsi embertársaink – számára új és érdekes ismereteket közöl, új perspektívákat nyit meg könyvünk.

Mivel az a világ, amiről beszámolunk, a szervezetek világa minden ember tapasztalatában jelen van, ezért úgy gondoljuk, a pszichológiának feladata az is, hogy a hétköznapi tapasztalat számára fontos, azzal összeegyeztethető, értelmezhető kérdésekről szóljon. Ezért törekedtünk arra, hogy színes gyakorlati példákkal illusztráljuk írásainkat, ugyanakkor minden erőnkkel kerüljük a felszínesen népszerűsítő írások könnyű sikerét, azaz kutatások megalapozott mondanivalóját adjuk közre. Mondandónk széles közönségnek szól, ezért törekedtünk arra, hogy közérthető, a szakzsargont mellőző, a szükséges magyarázatokkal ellátott szöveget tárjunk az olvasó elé. Könyvünk fejezetei néhány kiszemelt kurrens téma körültekintő és alapos elemzésével a tájékozódást kívánja szolgálni, és inspirálni remél további releváns kutatásokat.

Kötetünkben kibontakozik néhány, több szempontból, az egyes írásokban más-más oldalról megközelített középponti téma. Ezek a tematikus csomópontok, melyek bár nem teljesen fedik le, mégis tükrözik a mai munka- és szervezetsz pszichológia jelentős kérdéseit, a következők: a szervezeti tanulás, tudás és tudásmegosztás (6., 7., 8. fejezet), az innováció (11. fejezet), az emberi erőforrás optimális felhasználása (2., 3., 4. fejezet), a szervezeti döntéseket befolyásoló tényezők feltárása (12., 13. fejezet) és a szervezet nem tudatos dimenzióinak feltárása és befolyásolása (5., 9., 11. fejezet).

Könyvünk első kötete nyomtatott formában jelenik meg (cím, adatok), a második kötet e-book formában olvasható.

Az 1. fejezet (Faragó Klára) felvázolja a szervezetsz pszichológiai kutatásokban világszerte kibontakozó új trendeket, új kérdéseket és új válaszokat, bemutatva azok társadalmi, gazdasági, technikai és tudományos háttérét is. Felfedi a szakemberek önreflexióját is, azaz azt, hogy hogyan értékeli a terület kutatói saját eredményeiket, hiányosságaikat és további feladataikat. Összehasonlítja a nyugati országokban tárgyalt témákat a honi érdeklődéssel, és megállapítja, hogy a magyarországi kutatóknak még komoly erőfeszítéseket kell tenniük ahhoz, hogy érvényes és releváns kutatásokat végezzenek, s a gyakorlatban is hasznosítható, korszerű eredményeket mutathassanak fel.

Az első kötet több részre tagolódik. Az első rész: *Régi témák új kontösben – egyén és szervezet* röviden összefoglalja a szakirodalom néhány hagyományos témáját, kiemeli az új körülmények hatására megjelent új nézőpontokat és eredményeket.

A 2. fejezet (Kovács Szilvia tanulmánya) a kiválasztás, a pszichológiai szerződés és az elköteleződés kérdéskörét mutatja be, felsorakoztatva az elméleti megfontolásokat, példát adva a gyakorlati megoldásokra. Rávilágít arra, hogy e három szervezeti témát érdemes egymásra vonatkoztatni és egymásra épülő folyamatként kezelni, mert a kívánatos végcél, a dolgozói elkötelezettség akkor teljesül széles körben, ha megfelelő és méltányos a kiválasztási folyamat, és egy szilárd, az igényekre válaszoló pszichológiai szerződés alapozza meg a munkaadó és munkavállaló kapcsolatát.

A 3. fejezet (Kiss Orhidea) az egyén szervezeti beilleszkedésének állomásait veszi sorra, különös hangsúlyt helyezve az egyén és a szervezet illeszkedésének kölcsönös jellegére. Az írás az egyén és a szervezet szocializációs taktikáinak ismertetése során a felek aktív szerepvállalására, még pontosabban a lehetőségekhez jól illeszkedő beilleszkedési stratégiákra helyezi a hangsúlyt. Ismertet néhány, a múltban már kipróbált és bevált módszert, melyek az elvárások és érdekek összehangolását szolgálják.

A 4. fejezet (Márta Bettina) a felhatalmazás „régí új” témakörét járja körbe a korai vezetész pszichológiai elméletekből és humanisztikus gyökerekből kiindulva, egészen napjaink legfrissebb felhatalmazáskutatásáig. A tanulmány átfogó képet ad a felhatalmazásdefiniációk és azok megközelítésének szakirodalmi háttéréről, és a fő irányzatok mentén mutatja be a felhatalmazás előzményeire, következményeire és összetevőire vonatkozó kutatási eredményeket és tendenciákat. A tanulmány keretes cikkeiben kiemelt hazai felhatalmazáskutatók, valamint nagy- és kisvállalati gyakorlatok a felhatalmazás különböző kultúrákban való felhasználhatóságáról nyújtanak ízelítőt.

Könyvünk második része: *Megújult szervezet, új témák* olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyek a 90-es évektől kezdődően megváltozott környezeti kihívásokra reagáló szervezetek fontos kérdéseit, problémáit és azok megoldásait tükrözik.

Az 5. fejezet (Séllei Beatrix) az érzelmi intelligencia szervezetekben betöltött szerepével foglalkozik. Az elmúlt évtizedben az érzelmek iránti érdeklődés az általános és a szervezetpszichológiában is feléledt, ennek egyik jól megfogható konstruktuma a mindennapokat, ezáltal a munka világát is átható érzelmi intelligencia. A tanulmány az érzelmek pozitív hatásait hangsúlyozza elsősorban, valamint kitér arra is, hogy hogyan tudjuk befolyásolni az érzelmeket a minél sikeresebb alkalmazkodás érdekében.

A 6. fejezet (Tóth Ágnes) *A tanuló szervezet* a tanulás mellett elkötelezett, a diszfunkcionális magatartási sémákat levetni képes, a változásra folyamatosan törekvő szervezet. Akkor valósulhat csak meg, ha képes önmagára, saját működéseire, sikereire és bukásaira is kritikusan reagálni, és tanulni azokból. A fejezet áttekinti a téma eltérő felfogásait, felhívja a figyelmet a vezetői modellnyújtás szerepére, számba veszi a tanulást elősegítő és akadályozó tényezőket, és bemutatja a szervezeti tanulást elősegítő gyakorlati megvalósítás eszközeit.

A 7. fejezet (Hári Péter) célja annak feltárása, hogy a hálózatkutatások milyen eredményekkel járultak hozzá a csapatok tevékenységének és produktivitásának megértéséhez. A hálózatkutatási eredmények alapján megfogalmazható, hogy a hatékony csoportműködés feltétele a kapcsolati konfiguráció környezeti feltételekhez való illeszkedése. Összegezve a tudományos megfigyeléseket és a gyakorlati tapasztalatokat, a tanulmány bemutatja, hogyan fejt ki hatását a hálózatoság a csoportkoordináción és a tudásmenedzselésen keresztül a csoportok működési hatékonyságára.

A harmadik rész *a szervezetek fejlesztésének* két, kevésbé ismert irányzatát tárja az olvasó elé.

A 8. fejezet (Székely Vince) abból indul ki, hogy az utóbbi években a szervezetek túlélésének lényeges tényezőjévé vált, hogy milyen gyorsan tudnak reagálni a környezeti kihívásokra. Amíg a kilencvenes évek szervezetfejlesztési krédója a hatékony szervezeti tanulás elősegítése volt, napjaink kulcsszavaivá a szervezeti agilitás (hatékony alkalmazkodás a változó környezethez) és a reziliencia (a zavaró tényezőkkel szembeni ellenállás) váltak. Székely Vince írásában arra keresi a választ, hogy a vezetői coaching során miként fejleszthető a vezető komplex látás- és gondolkodásmódja, amely a vezetői agilitás legfontosabb összetevője.

A 9. fejezet (Móra László Xavér) rávilágít arra, hogy a szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, a vezetői és csoportdöntések nemcsak tudatos viselkedés következményei, hanem alakulásukban a nemtudatos motívumok, vágyak, történetek, fantáziák, ideálok, tiltások is nagy szerepet játszanak. Példák sorával illusztrálja e nemtudatos motívumok megjelenését a szervezet mindennapi történéseiben. A pszichoanalitikus beállítottságú szervezetfejlesztő a tudattalan konfliktusok feltárásával érhetővé teszi a korábban érthetetlen – irracionális – viselkedéseket, s ezzel segítheti a megértést és a konfliktusokkal való megbirkózást.

Az ebben a **második kötetben** szereplő negyedik rész *a szervezeti döntéshozatal új szemléleti irányzatait* ismerteti meg az olvasóval.

A *10. fejezet* (Faragó Klára) röviden összefoglalja a szervezetpszichológia új trendjeit (részletesebben lásd az I. kötetben).

A *11. fejezet* (Faragó Klára) áttekintést ad a szervezeti döntéshozatal újabb irányzatairól, megközelítéseiről.

A *12. fejezet* (Kádi Anna) a szervezetek megújulásához, innovációjához kapcsolódó kockázatvállalás pszichológiai tényezőit, mechanizmusait, valamint a kockázatvállalás és a sikeresség vezetők által észlelt kapcsolatát mutatja be. A szakirodalmi kutatási eredmények ismertetése mellett, amelyek a normál gazdálkodási körülmények közötti összefüggéseket vizsgálták, a gazdasági válság időszaka alatt folytatott saját kutatási eredmények áttekintésével különösen aktuális kérdésekre keresi a lehetséges válaszokat.

A *13. fejezet* (Johnsen Borbála) tanulmánya bemutatja, hogy a természetes helyzetekben összegyűlt mindennapi tapasztalat megkérdőjelezte a normatív döntéshozatali modellek felhasználhatósági körét, és felhívta a figyelmet arra, hogy a komplex helyzetekben hozott döntéseknél elsősorban a tapasztalatra és az intuícóra támaszkodó döntések születnek. A természetes döntés (NDM) új szemléletét a döntépszichológia nézőpontjából tárgyalja, valamint rámutat néhány, a szervezetpszichológia szempontjából érdekes felvetésre.

A *14. fejezet* (Schránkó Péter) a szervezeti kultúra szerepével foglalkozik. A globális válság vizsgálatakor a vezetői döntésekben előtérbe kerül a kultúra fogalma. A legtöbb vezető szerint komoly stratégiai előnyhöz juthatnak, ha a döntések meghozatala előtt elemzik a kulturális környezetet. A tanulmány azt vizsgálja, hogy hogyan befolyásolja egy vállalat döntési mechanizmusait a kultúra, hogyan kezelik azt a döntéshozók.

A szerkesztő

10. fejezet

A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei

FARAGÓ KLÁRA

1. Új hangsúlyok a szervezet- és munkapszichológiai kutatásokban: a külső tényezők hatására bekövetkezett szervezeti átalakulások	11
2. A munkahellyel való viszony megváltozása	13
3. A vezető-beosztott kapcsolatok megváltozása	14
4. Az érzelmek és az érzelmi intelligencia jelentősége a szervezetekben	15
5. Kulturális különbségek a szervezetekben	16
6. A dolgozói felhatalmazás szerepe egyéni és teammunka esetében	16
7. Munkahelyi egészség, szabadidő és közösség – a támogató szervezet	17
8. Szervezeti felelősségvállalás (<i>Corporate Social Responsibility</i>).....	17
9. Az elmélet és a gyakorlat kapcsolata a szervezetpszichológiában	18
Irodalomjegyzék	18

1. ÚJ HANGSÚLYOK A SZERVEZET- ÉS MUNKAPSZICHOLÓGIAI KUTATÁSOKBAN: A KÜLSŐ TÉNYEZŐK HATÁSÁRA BEKÖVETKEZETT SZERVEZETI ÁTALAKULÁSOK

Könyvünkben az 1980-as évektől kezdve elemezzük az új trendeket. A globalizáció és az ennek nyomán fokozódó verseny, az információs technológia és az információkommunikáció fejlődése, a fogyasztói igények, valamint ezzel párhuzamosan a minőségi követelmények növekedése azok a külső hatások, amelyek változásokat kényszerítettek ki a szervezeteknél. A pszichológiai kutatásokban is szemléletváltás következett be, a korlátozott érvényességű laboratóriumi vizsgálatok és az egyoldalú elméleti kiindulópontok helyett az életszerű helyzetek elemzése, az emberi viselkedés kontextusának figyelembevétel, az érzelmek és az intuíciónak szerepének megismerése felé fordult a figyelem. A szervezeti kutatásokban a szociológia, a pszichológia, a kommunikációkutatás és a menedzsment tudományának eredményeit és eszköztárát felhasználó interdiszciplináris megközelítés bizonyult eredményesnek. A szervezeti magatartás (organizational behavior) nevet viselő új szemlélet a szervezetet komplex és

nyitott rendszernek tekinti. Vizsgálja a politikai, gazdasági, technológiai, demográfiai tényezők szerepét, a szervezetben lezajló folyamatok és reakciók elemzése során figyelembe veszi mind az egyének, mind a csoportok, mind pedig a szervezeti struktúrák hatását. Feladatának tekintti, hogy egyesítse a tudományos és a gyakorlati megközelítés eredményeit, valamint módszereit, és elősegítse azt, hogy a vállalat menedzserei, vezetői felhasználják a jól megalapozott kutatási eredményeket, melyekkel tényekre alapozott irányítást és vezetést (evidence based management) honosítsanak meg saját gyakorlatukban (ROUSSEAU 2012).

Fontos fejlemény még ebben az időszakban a szervezeti kultúra gondolatának megjelenése. Ez a felfogás a szervezeti klímával kapcsolatos korábbi kutatásokra épített, felhasználta azt a tapasztalatot, ami az egyes országok különböző szokásaival és reakcióival kapcsolatban gyűlt össze, gyümölcsöztette továbbá azt az elgondolást is, hogy az emberi erőforrás megfelelő kezelése versenyelőnyt biztosíthat a szervezet számára. A szervezeti kultúrát igen sokféleképpen határozták meg, legáltalánosabban a szervezet tagjai által létrehozott és elfogadott értékek, hiedelmek, alapvető meggyőződések rendszerét értik alatta. *(A szervezeti kultúra kérdésköréről lásd részletesen Schrankó Péter írását a 10. fejezetben.)*

A szervezeti kultúra leírására számos modellt, illetve tipológiát hoztak létre (például SCHEIN 1985; HANDY 1985; DEAL–KENNEDY 1982; QUINN 1985). A szerzők tipológiája eltér ugyan egymástól, de abban mindannyian egyetértenek, hogy a szervezet sikerességének záloga a szervezeti kultúrában keresendő. Éppen ezért a szervezet fejlesztésének alapvető kulcsa a kultúra megfelelő átalakítása.

A külső tényezők hatására a szervezetben számos változás következett be (ROUSSEAU 1997; CASCIO és mtsai 2008; SCHRADER 2004; PARKER és mtsai 2001; MORIN és mtsai 2009):

- A szervezetek közötti határok átjárhatóbbá válnak, szervezetek hálózatai jönnek létre. A szervezetek mérete csökken, a struktúra laposabbá válik. Fokozódik a teammunka jelentősége.
- Megváltozik a munkaerőpiac, a szervezetek döntően nem a szervezethez elkötelezett, hanem kölcsönzött, ideiglenesen, szerződéses formában alkalmazott munkaerővel dolgoztatnak. Kialakulnak az információkommunikáció és információs technológia által lehetővé tett új munkaformák.
- A munkahellyel való viszony szintén megváltozott. Kevésbé kötődik az egyén karrierje egy adott szervezethez, sokan inkább egyéni karrierutat építenek ki a maguk számára, gyakran változtatva munkahelyüket.
- Módosult a munkaerő összetétele is: a nyugati országokban egyre több a nő, nagyobb az etnikai diverzitás, több az idősebb, valamint a magasan képzett munkaerő.
- Felértékelődik a tudás és az innovációs képesség, a jól képzett és jó képességekkel rendelkező dolgozó elméleti vagy elemző tudását új termékek kifejlesztésére tudja felhasználni.
- Munkába állt az ún. Y generáció, az 1976 és 1995 között született nemzedék. Ez a nemzedék már teljesen természetesnek tekinti a digitális technika nyújtotta lehetőségeket, az internet világát. Olyan vezetési módszereket kell találni, amellyel sikeresen lehet irányítani és motiválni ennek a generációnak a tagjait.

- Az internet elterjedése, az információáramlás felgyorsulása lehetővé teszi a szervezet belső folyamatainak átláthatóvá válását, a folyamatok nyomon követését mind a vezetők, mind az alkalmazottak számára.
- A szervezetek tevékenysége eltolódott a szolgáltatási szektor irányába. Számos munkahelyen a dolgozók közvetlen kapcsolatban állnak a fogyasztókkal.
- A munkaadó és munkavállaló kapcsolata is megváltozott. A hatalom jelentősége csökken. Az értékes, nagy tudású munkaerő számára vonzó munkahelyeket kell teremteni, biztosítani kell autonómiáját, és azt, hogy a szervezet céljaival azonosuljon. A nem stabil munkaerő elvárásait is figyelembe kell venni.

Azok a szervezetek, amelyek képesek gyorsan és eredményesen alkalmazkodni a környezetükhöz, olyan kultúrát alakítanak ki, amelyben a szervezet tagjai felveszik a külvilágból érkező jelzéseket, és arra gyorsan reagálnak. Ezek az ún. tanuló szervezetek képesek arra, hogy megkérdőjelezzék megszokott rutinjaikat, tanuljanak korábbi tapasztalataikból, és beépítsék azokat későbbi viselkedésükbe. *(A tanuló szervezetről lásd Tóth Ágnes írását a 7. fejezetben.)* A folyamatosan változó és kiszámíthatatlan üzleti környezethez hatékonyan alkalmazkodó (ún. agilis) és a váratlan változásokra, gyors válaszra képes (reziliens) szervezetek olyan vezetőket igényelnek, akik képesek önmagukat és a vállalatukat is gyorsan átalakítani.

E legfontosabb változások hatásait vesszük sorra a következőkben.

2. A MUNKAHELLYEL VALÓ VISZONY MEGVÁLTOZÁSA

A munkahellyel való viszony megváltozása több tényező együttes hatásának eredménye. Az információs technológia új munkaformákat hoz létre. A szervezetek döntően nem a szervezethez elkötelezett, hanem kölcsönzött, ideiglenesen, szerződéses formában alkalmazott munkaerővel dolgoztatnak. Kevésbé kötődik az egyén karrierje egy adott szervezethez, sokan inkább egyéni karrierutat építenek ki a maguk számára, gyakran változtatva munkahelyüket. Bár a dolgozók elkötelezettségének fontosságát sokan hangsúlyozzák, az elköteleződés jelentése és jelentősége megváltozott az új típusú szervezet/dolgozó kapcsolatokban. *(Lásd erről részletesen Kovács Szilvia és Kiss Orbidea írását a 2. és 3. fejezetben.)* Az elköteleződés nem annyira a szervezettel szemben, hanem inkább a foglalkozással, hivatással, a munkacsoporttal, a fogyasztókkal, a szakszervezettel, a szupervizorral szemben alakul ki a manapság könnyen munkahelyet változtató dolgozóknál. Felértékelődik a tudás és az innovációs képesség, a jól képzett és jó képességekkel rendelkező dolgozó elméleti vagy elemző tudását új termékek kifejlesztésére tudja felhasználni.

Ezek a megváltozott kapcsolatok felvetik azt a kérdést, hogy hogyan lehet ilyen körülmények között motiválni a szervezet tagjait, *a jutalmazási rendszer* hogyan illeszkedhet az új feltételekhez.

A szervezetek keresik a körülményekhez illeszkedő új jutalmazási formákat. Ezen a területen az egyik legfontosabb változás az, hogy a felsőbb szintekről alsóbb szintekre került

a jutalmazással kapcsolatos döntés, az alsóbb szintű vezetők, vagy az önálló munkacsoportok oszthatják el a jutalmakat. A projektalapú szervezés és a teammunka esetében a jutalmakat a csoport oszthatja szét teljesítményarányosan. A dolgozók számára fontossá vált az, hogy rugalmas és sokoldalú munkavállalóként jobb pozícióra tegyenek szert a munkaerőpiacon. Erre lehetőséget ad a változó feladatokat biztosító autonóm munkacsoportokban való munkavégzés, ami nemcsak azért vonzó, mert színesebb feladatokat kínál, hanem nagyobb felelősséggel ruházza fel a dolgozókat, és egyúttal biztosítja a sokoldalú tevékenységet is.

A kutatásokban új hangsúlyt kap a *pszichológiai szerződés* kérdése, a dolgozók szervezettel szembeni, és a szervezet dolgozókkal szembeni elvárásai, illetve azok teljesülése. Az egyén és munkahely kapcsolatát meghatározza az is, hogy hogyan vélekednek a szervezet tagjai az *igazságos és méltányos bánásmódról*. Új megvilágításba kerül a *vezető/ beosztott kapcsolatának alakulása*, a kapcsolat minősége, a vezető befolyásolási eszközeinek természete. Az olyan, régebben is vizsgált fogalmak, mint a szervezetnek való *elköteleződés*, a *szervezeti lojalitás* új jelentést kapnak a mobilitás világában. A szervezettel, a vezetővel és a munkatársakkal való viszony, a munka maga erős *érzelmeket* vált ki a dolgozókból, ezek az érzelmek jelentősen befolyásolják a szervezetben folytatott tevékenységét.

Rousseau (1997) szerint a szervezet és egyén megváltozott kapcsolatát boncolgató írások egyik fő témája a kapcsolatok komplex jellegének felismerése és az, hogy a tényezők elszigetelt vizsgálata hamis következtetésekhez vezethet. A másik fő téma a változások negatív hatásainak számbavétele. A szervezeti lojalitás ellentétje, a deviáns szervezeti viselkedés vizsgálata iránt fokozódik az érdeklődés, a rossz teljesítményt, a szervezeti tulajdon megkárosítását, az erőszakot, a faji megkülönböztetés fokozódását elsősorban a hierarchia- és kontrollorientált szervezeti kultúrának, a leépítéseknek, a teljesítménykövetelmények fokozódó nyomásának tulajdonítják (ROBINSON-BENNETT 1995; O'LEARY-KELLY és mtsai 1996, idézi ROUSSEAU 1997).

3. A VEZETŐ-BEOSZTOTT KAPCSOLATOK MEGVÁLTOZÁSA

A vezetés jelentősége, szerepe csökkent a laposabbá váló szervezetek és az önállóbbá vált dolgozók miatt. Kerr és Jermier (1978) összegyűjtötte azokat a körülményeket, amelyek között a vezetés könnyen helyettesíthető. Az ún. vezetés-helyettesítő eszközök három forrását azonosította: az alkalmazottak tulajdonságai (például képességei vagy elhivatottsága), a helyzet (például rutin feladatok, a feladat jellegéből adódó világos visszajelzés a teljesítésről, élvezetes feladatok) és a szervezet (például összetartó csapatok, írásban jól körülhatárolt feladatok, önirányított munkacsoportok). A vezetői kontroll csökkenése és a vezetés-helyettesítő eszközök használata ellenére továbbra is fontos az, hogy a vezető képes legyen befolyásolni a beosztottjait. Yukl és Falbe (1990) hatékonyabb és kevésbé hatékony befolyásolási módszereket azonosítottak, ugyanakkor a hatékonyság nagymértékben függ a befolyásolási taktikák kombinációjától, a kontextustól, a kapcsolat jellegétől,

a kultúrától stb. A befolyásolási taktikák használatát befolyásolja a vezető-beosztott kapcsolatának minősége is. A magas szintű kapcsolatokban a proaktív, kétoldalú befolyásgyakorlás jellemző (YUKL–MICHEL 2006).

Az állandó alkalmazkodásra és újításra kényszerülő szervezetek a vezető-beosztott kapcsolatok és a befolyásolás új formái után kutattak. A tranzakciós vezetésben a vezető-beosztott viszonyt cserék vagy alkuk sorozata jellemzi (például jutalmazás a jó teljesítményért), míg a transzformációs vezető inspirálja és fejleszti beosztottjait, akik félreteszik egyéni érdekeiket, és a közös célok megvalósításán dolgoznak. A transzformációs vezetés olyan célok kitűzését teszi lehetővé, amelyek jócskán meghaladják a korábbi teljesítményt.

A vezetés még újabb korszakáról beszél Sims és Manz (1996), felfogásuk szerint az eredményes vezetőnek többé már nem kell befolyásolnia a beosztottjait: a „szupervezetés” olyan vezetési forma, amelyben a vezető hatékony önvezérlési képességeket dolgoz ki a maga számára, majd ezeket a képességeket továbbadja a beosztottjainak, akik ezzel szintén önvezérlésűvé válnak (idézi SCHRADER 2010). Ehhez azonban a vezetők gondolkodásmódjának alaposan át kell alakulnia, elsősorban kritikus gondolkodásra, valamint a bizonytalanság toleranciájára és megfelelő önbizalomra van szükségük. *(Bővebben Székely Vince ír a megváltozott vezetői gondolkodásról a 8. fejezetben.)*

4. AZ ÉRZELMEK ÉS AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA JELENTŐSÉGE A SZERVEZETEK BEN

A 80-as években az érzelmek iránt fellendülő érdeklődés a szervezet- és munkapszichológiában a kutatás számára is új területeket nyitott meg. Már nem úgy gondolnak az érzelmekre, mint aminek semmi keresnivalója sincs a munkahelyeken, amit háttérbe kell szorítani a józan és kiegyensúlyozott munkavégzés érdekében. Az élet is azt mutatja, hogy az érzelmek visszaszorítása nem lehetséges, ezért inkább kezelésének eredményes módjait kell megkeresni, és lehetséges előnyeit szükséges kiaknázni. Az érzelmek kifejezése és kommunikációja mind a szervezet teljesítménye, mind az egyén jólléte szempontjából egyaránt fontos. Az érzelmek kifejezésével, szabályozásával és kommunikációjával kapcsolatos normák erősen beágyazottak a szervezeti kultúrába, melyeket nagymértékben meghatároz maga a vezető. A normák befolyásolják az értékelést, a jutalmazás elveit és gyakorlatát is (GRAEN–UHL–BIEN 1995). Az érzelmileg nyitott vezető kommunikációjával elősegítheti, hogy a beosztottak jobban érezzék magukat, elkötelezettségük fokozódjon. A szervezet javán fáradozó gyakorlati szakemberek is felismerték az érzelmek jelentőségét. Erőfeszítéseik elsősorban az érzelmi intelligencia fejlesztésére irányulnak. *(Lásd Séllei Beatrix írását a 6. fejezetben.)*

5. KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK A SZERVEZETEK BEN

A különböző kulturális háttérrel rendelkező dolgozók irányítása nagy kihívás korunkban. Az utóbbi 30 évben csaknem mindenütt kiléptek a szervezetek és az üzleti élet képviselői a globális piacra, így óhatatlanul együtt kell működniük más kultúrákkal. Érthető, hogy a kulturális különbségeket, a különbségek hatását, valamint a különbségek hatékony kezelését számos kutatás vizsgálta.

Egy másik kultúrában működni gyakran stresszt okoz. Az emberek különböznek abban, hogy hogyan tudnak megbirkózni ezzel a stresszel. A kulturális intelligencia az idegen kultúrában való hatékony működés képességét jelenti. A kulturálisan intelligens személy érvényesíteni tudja társas képességeit egy másik kontextusban is, képes tőle különböző mások elismerésére, konfliktusok kibékítésére, alkalmazkodásra.

6. A DOLGOZÓI FELHATALMAZÁS SZEREPE EGYÉNI ÉS TEAMMUNKA ESETÉBEN

A mai szervezetekben a dolgozók általában nagyobb felhatalmazást kapnak a munkahelyen. *(A dolgozói felhatalmazásról lásd bővebben Márta Bettina írását a 4. fejezetben.)* A munkavállaló nagyobb felelőssége lehetővé teszi a helyzetekhez való gyors alkalmazkodást, problémamegoldáskor a hallgatólagos (implicit) és a lokális tudás hasznosítását, elősegíti a tudás és az alkalmazottak fejlődését. Az emberek a saját maguk által kitűzött célokat jobban elfogadják, és azokat szívesebben meg is valósítják. Deci és Ryan (1985) szerint az motivál igazán, ha a személy megfelelő szabadságot kap céljainak, tevékenysége tartalmának és a kivitelezés módjának kiválasztásában. Míg hagyományosan csak a célkijelölést vizsgálták, manapság összekötik a célkijelölést az önszabályozással és az önkontrollal. Az önszabályozás során az egyén maga fogalmazza meg a problémát, specifikus, kihívást tartalmazó célokat állít maga elé, figyeli a környezet célmegvalósításra gyakorolt hatásait, és megfelelően jutalmazza önmagát a célmegvalósítás folyamata közben. Azokon a területeken, ahol a munka tanulást és alkalmazkodást is megkövetel, az önszabályozás együtt jár a jó teljesítménnyel, a magas fokú innovációval, a szervezet és a szervezeti célok alakításával, formálásával is (SHIPPER–MANZ 1992).

Az autonóm teammunka esetében, ahol a kreativitás és az innováció is virágzik, szintén megvalósul a tanulás és fejlődés fentebb leírt mechanizmusa. Ez a hatás a team esetében a csoportfolyamatok közbeiktatása révén valósul meg. A kölcsönös függőség növekedése fokozott kooperációt feltételez, a konstruktív problémakezelési módszerek növelik a teljesítményt. *(Lásd a témáról bővebben Hári Péter írását a 7. fejezetben.)*

Hiába kész az egyén vagy a csoport magas fokú munkateljesítményre és innovációra, egyéni erőfeszítései elsikkadhatnak a szervezetben. A teljesítményparadoxon azt jelenti, hogy az alegségek vagy az egyének teljesítményének növekedése nem feltétlenül eredményezi a szervezeti teljesítmény javulását. Ahogy Rousseau (1997) rámutat, a felső vezetés

elkötelezettsége meglepően nagy hatást gyakorol arra, hogy a lokális eredmények a teljes szervezetben hogyan érvényesülnek (például nem elkötelezett vezetők esetén az innovációkat nem használja fel a szervezet, a részlegek közötti koordinációs problémák nem oldódnak meg) (RODGERS–HUNTER 1991, idézi ROUSSEAU 1997). Azokban a szervezetekben, amelyekben a felső vezetés világos célokat és integrált HR-gyakorlatot követ, nem következik be a teljesítményparadoxon.

7. MUNKAHELYI EGÉSZSÉG, SZABADIDŐ ÉS KÖZÖSSÉG – A TÁMOGATÓ SZERVEZET

A munkahelyi egészségpszichológia elméleti és alkalmazott kutatási területei egyaránt jelentős fejlődésen mentek keresztül az elmúlt évtizedekben. Ezzel párhuzamosan az emberi erőforrások szerepe, ezen belül a fizikai és mentális egészségmegőrzés egyre nagyobb teret nyer a vállalati stratégiai tervezésben (QUICK–TETRICK 2010). *(A pszichoanalitikus megközelítésű szervezetfejlesztés lehetőségeit elemzi Móra László Xavér írása a 13. fejezetben.)*

Számos kutatás megállapította, hogy a munka elvesztése rontja az önértékelést, fokozza a szorongást, gyakran nem adaptív megküzdési mechanizmusokat mozgósít. Weick (1995) szerint elképzelhető, hogy a jövőben megszokottá válik a gyakori munkahely- és munkakör-változtatás, és a munkavállalók megtanulnak alkalmazkodni ehhez. Megfelelő társadalmi támogatás mellett a munka elvesztése nem negatív, hanem pozitív értékelést nyer, továbbfejlődésre való lehetőségként tekintenek rá.

A nők tömeges munkába állásának következményeképpen a vállalatoknál egyre több szerephez jut annak elősegítése, hogy a családi és más munkán kívüli feladataiknak is eleget tudjanak tenni a dolgozók. Mivel a társadalom értékei is előírják a családok támogatását, azok a munkahelyek, amelyek ebben élen járnak, az értékes női munkaerő odavonzásával stratégiai előnyre tehetnek szert. A nők munkába állását segíti a rugalmas munkaidő, a részfoglalkozás és a távmunka rugalmas formáinak bevezetése.

8. SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS *(Corporate Social Responsibility)*

A szervezeti felelősségvállalás annak biztosítása, hogy a szervezetek törvényesen és etikusan működjenek, egyforma súllyal figyelembe veszik saját és a társadalom érdekeit. A szervezeti felelősségvállalás kiterjed az emberi erőforrással való jó gazdálkodásra, a minőség fenntartására, a környezet megóvására, a társadalmilag hasznos tevékenységekre (rászorulókat támogatása, mecenatúra). A szervezeti gyakorlatban a lelkiismeretesség, a méltányosság, a nyitottság és átláthatóság, a szakértelem, a hosszú távú gondolkodás, a fenntartható fejlődésre való fókuszálás valósítja meg a felelősségvállaló magatartást (HERMALIN 2005).

9. AZ ELMÉLET ÉS A GYAKORLAT KAPCSOLATA A SZERVEZETPSZICHOLÓGIÁBAN

A szervezet- és munkapszichológia tudományos megalapozottságát sok vita övezi. A kritikák két irányból fogalmazódnak meg. Egyrészt több szerző hiányolja a munka- és szervezetpszichológia diszciplínából az átfogó elméletalkotást, a megalapozott elméletekre épülő megállapításokat. Másrészt ostromozzák a kutatókat amiatt, hogy azok olyan kérdésekkel foglalkoznak, amelyek a gyakorlat számára nem relevánsak.

Cascio és Aguinis (2008) 45 év publikációinak elemzéséből arra a megállapításra jut, hogy nem valósul meg az az egyébként kívánatos modell, amely szerint a kutató egyben gyakorlati szakember is, vagy egy kutató és egy gyakorlati szakember szorosan együtt dolgozik. Patterson (2001) is beszámol a kutatók és a gyakorlati szakemberek érdeklődésének fokozatos eltávolodásáról, ami véleménye szerint a szakterület meggyengülését okozhatja. Rousseau (2012) szintén fontosnak tartja a kutatás és a gyakorlat szorosabbra font kapcsolatát, de ő nem elsősorban a kutatásokat ostromozza, hanem azt nehezményezi, hogy a gyakorlati szakemberek nem használják fel a kutatási eredményeket mindennapos gyakorlatukban, vagyis nem tényekre alapozott irányítási és vezetési gyakorlatot (evidence based management) folytatnak. Ennek csak egyik oka az, hogy a kutatási eredmények sokszor nem gyakorlatorientáltak, vagy nincsenek lefordítva az alkalmazhatóság nyelvére. Másik oka viszont az, hogy a gyakorlati szakemberek nem nyitottak a kutatási eredmények felhasználására, nem is ismerik ezeket az eredményeket. Rousseau hangsúlyozza, hogy a kutatóknak, a gyakorlati szakembereknek és az oktatásnak is szorosan együtt kell működni abban, hogy a kutatási eredmények hasznosítása, valamint a kutatás relevanciájának elmélyítése révén jobb gyakorlat honosodjék meg a szervezetekben.

IRODALOMJEGYZÉK

- CAMERON, K. S.–QUINN, R. E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, New York.
- CASCIO, W. F.–AGUINIS, H. (2008): Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 93, 5, 1062–1081.
- DEAL, T. E.–KENNEDY, A. A. (1982, 2000): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, Harmondsworth.
- DECI, E. L.–RYAN, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.
- FARAGÓ K.–KOVÁCS Z. (szerk.) (2005): *Szervezeti látleletek – a szervezetpszichológia hazai kutatási irányzatai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- GRAEN, G. B.–UHL-BIEN, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–224.
- HANDY, C. B. (1985): *Understanding Organizations* (4th ed.). Facts on File Publications, New York, USA.
- KERR, S.–JERMIER, J. M. (1978): Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 3, 325–507.
- MORIN, E.–RAMALHO, N.–NEVES, J.–SAVOIE, A. (2009): *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*. Criteos/HEC-Montreal, Montreal.
- PARKER, S. K.–WALL, T. D.–CORDERY, J. L. (2001): Future work design research and practice. Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.
- PATTERSON, F. (2001): Developments in work psychology: Emerging issues and future trends. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 381–390.
- QUICK, J. C.–TETRICK, L. E. (2010): *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed.). Amer Psychological Ass.
- ROUSSEAU, D. M. (1997): Organizational Behavior In The New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 4, 8, 515–546.
- ROUSSEAU, D. M. (2012): Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management. In ROUSSEAU, D. M. (ed.): *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford Library of Psychology. 185–240.
- SHEIN, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. 9.
- SCHRADER, B. (2004): *Industrial/Organizational Psychology 2010: A Research Odyssey, Chapter 3*. <http://teachpsych.org/ebooks/faces/text/Ch03.htm>
- SHIPPER, F.–MANZ, C. C. (1992): Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 20, 48–61.
- SIMS, H. P. JR.–MANZ, C. C. (1996): *Company of heroes: Unleashing the power of selfleadership*. Wiley, New York.
- WEICK, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- YUKL, G.–FALBE, C. M. (1990): Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- YUKL, G.–MICHEL, J. (2006): Proactive influence tactics and leader–member exchange. In SCHRIESHEIM, C. A.–NEIDER, L. (eds): *Power and influence in organizations: Research in management*. Greenwich. 87–103.

11. fejezet

A szervezeti döntéshozatal új irányzatai: hogyan működnek, hogyan döntenek, hogyan tanulnak és hogyan változnak a szervezetek?

FARAGÓ KLÁRA

1. A racionális modell és a papírkosár modell	21
2. Információfeldolgozás és heurisztikus gondolkodás a szervezetekben	22
3. Hogyan is döntenek a való életben a szervezetek: a természetes döntéshozatal irányzata	24
4. Intuitív és analitikus döntések a szervezetben	25
5. Vállalkozó szellem és innováció a szervezetekben	27
6. A szervezeti változásról hozott döntések és a szervezeti változások fogadtatása ..	28
Irodalomjegyzék	29

1. A RACIONÁLIS MODELL ÉS A PAPÍRKOSÁR MODELL

A szervezetet hagyományosan racionális és intelligens rendszernek tekintik, amely az általa kitűzött célok megvalósításán fáradozik. Ez az elképzelés illik a fejezet elején leírt első korszakhoz, amikor feltételezték a szervezetek racionális működését, és a jobbító befolyásolást is az optimalizálásban keresték. Úgy vélték, hogy maga a szervezet a problémamegoldás és az optimalizálás során felismeri a problémákat, kijelöli a megoldási alternatívákat, elemzés segítségével kiválasztja a legjobb megoldást, majd megvalósítja azt. Az ilyen optimális döntéshozatal feltétele, hogy az információk hozzáférhetőek legyenek, a döntéshozó rendelkezze megbízható és teljes körű információkkal, ismerje az alternatívákat, illetve mindenki értsen egyet a célokból. A szervezet belső és külső környezete azonban túlságosan bonyolult, és az emberek információfeldolgozási képessége sem korlátlan. Ráadásul a szervezet céljai, elvárásai és értékei ellentmondásosak. Simon (1957; SIMON-MARCH 1958) szerint a szervezetekben a döntéshozó csak korlátozottan racionális megoldást tud hozni, ha rátalált egy számára elég jó, kielégítő megoldásra, akkor idő- és erőforrás-vesztés lenne az optimális megoldás végtelen hajszolása.

March a szervezetek jellemzésekor túlmegy a korlátozott racionalitás gondolatán. A szervezeti döntéseket a rend, azaz az objektívizálható valóság, az egyértelmű kapcsolatok és a világos célok mentén történő szándékmegvalósítás világa helyett a zavar és bonyolultság világaként írja le. A „papírkosár modell” elnevezést adta March saját szervezeti modelljének, mert véleménye szerint a szervezetben felmerülő problémák, szereplők és megoldások véletlenszerűen találkoznak össze, mint a papírkosárba dobott feljegyzések, a döntések pedig e véletlenszerű találkozásoktól függenek. Furcsa focimeccshez hasonlítják a döntéshozatali folyamatokat. „Képzeljünk el egy kör alakú, lejtős, többkapus pályát, ahol nem csapatok, hanem egyének játszanak. Sok különböző ember (de nem mindenki) csatlakozhat a játékhoz (vagy léphet ki belőle) különböző időpontokban. Néhányan bedobálhatnak vagy elvihetnek labdákat. Amíg benne vannak a játékban, az egyének bármelyik labdát, ami hozzájuk kerül, megpróbálhatják berúgni bármelyik kapuba, vagy eltevelni egy adott kaputól.” (MARCH 2000: 185) Ezekben a kétértelmű helyzetekben a *valóság értelmezése inkonzisztens, nem egyértelmű*. A szervezetet alkotó különböző egyének megpróbálják meghatározni saját szerepüket, azt elfogadtatni a többiekkel, miközben saját szerepük (identitásuk) jelentését is kialakítják. A jelentésadás nemcsak a szerepekre terjed ki, hanem a szervezeti események értelmezésére is. A szervezeti döntések fő jellemzője a *kétértelműség, a bizonytalanság*. A döntések *idői folyamat részeként születnek*, természetüket történetiségükben lehet megragadni. A döntések legtöbbje *ismétlődik*, az ismétlődő döntéseket *szabályok* irányítják, így ezek nem is döntések a szó eredeti értelmében. March szerint a szervezet szabályok rendszere, mely az aktuális célok és tapasztalatok, sikerek és kudarcok hatására változik. A szervezet tehát nem elsősorban elemzésen alapuló döntéseket hoz, hanem meglévő rutinjait illeszti hozzá a helyzetekhez. Ebből következik az, hogy a szervezet története befolyásolja a szervezet viselkedését (CYERT–MARCH 1963; SIMON–MARCH 1958). A célok a szervezetben nem konzisztensek, egy ismétlődő alku- és tanulási folyamatban jönnek létre. A szervezetek következménylogika alapján működnek (CYERT–MARCH 1963; MARCH 1978), azaz a döntések következményét a kitűzött célok vonatkozásában értékeli (MARCH 1994). Ha megfelelő a teljesítmény, akkor nincs változás, ha azonban a célok és a teljesítmény távolsága nő, akkor új megoldásokat kell keresni. További bonyodalmakat okoz a szervezetet alkotó egyének értékeinek és érdekeinek a különbözősége is, akik változó politikai koalíciókba tömörülnek. A szervezetekben tehát a konfliktusok is nagy szerepet játszanak, inkább a hatalom és a teendők kijelölése, a figyelem irányának a meghatározása irányítja a döntéseket.

2. INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁS ÉS HEURISZTIKUS GONDOLKODÁS A SZERVEZETEBEN

A 60-as és 70-es években a döntéssz pszichológia – Tversky és Kahneman úttörő munkásságának nyomán – számos megállapítást tett az egyén korlátozott információfeldolgozási kapaci-

tásának következményeiről, feltárva a heurisztikák és torzítások ítéletalkotásban játszott szerepét, valamint a választások természetét.¹ Az egyéni döntéshozatal esetében sok vizsgálat tanúsította, hogy amikor a döntéshozók bonyolult vagy kétértelmű feladatokkal szembesülnek, akkor az egyének leegyszerűsítik döntéseiket, heurisztikákhoz folyamodnak, kognitív sémákat alkalmaznak, a döntéseket kezelhető részekre bontják, rutinná vált döntési szabályokra támaszkodnak vagy társas összehasonlítással élnek (LANT–HEWLIN 2002). A korlátozott információfeldolgozási kapacitás gondolatát a szervezeti döntéseket leíró modellek is hasznosították (HOGARTH 1987; MARCH–SIMON 1958; SIMON 1957; MARCH–SHAPIRA 1982).

Az egyéni döntéshozatal jellemzőit azonban nem lehet minden további megfontolás nélkül egyszerűen átemelni a szervezetek világába, mivel a szervezeti döntés nem az egyéni döntések aggregátuma, és a szervezeti döntések környezete is jellegzetesen különbözik az egyéni döntések környezetétől. Ugyanakkor a szervezetben egyének, vezetők hozzák a fontos döntéseket, így a korlátozott racionalitás minden bizonnyal lényeges elemzési szempont a szervezetek tanulmányozásakor is. *(Lásd erről részletesebben kötetünk 14. fejezetében Schrankó Péter írását.)* Joggal feltételezhető, hogy a szervezeti körülmények között hozott döntések – fontosságuk miatt, valamint amiatt, hogy több szereplő együttes erőfeszítése révén jönnek létre – képesek kikerülni a korlátozott információfeldolgozási kapacitás egyéni korlátait. A kutatások azonban inkább azt mutatják, hogy a csoportfolyamatok és a szervezeti struktúra inkább felerősítik, mintsem csökkentenék a kognitív hibákat.

Számos kutatás meggyőzően bizonyította a heurisztikus gondolkodás jelenlétét a szervezeti döntésekben (elsősorban a túlzott bizonyosság és az elégtelen információgyűjtés, illetve a hibás ítéletalkotás szerepét). Annak ellenére, hogy léteznek jól működő döntéstámogató módszerek, ezeket nem szívesen veszik igénybe a vezetők (ROUSSEAU 2012).

A gyorsan változó szervezeti környezet, a nagyobb komplexitás és az új feltételekhez való alkalmazkodás miatt fontos kérdéssé vált az, hogy hogyan birkóznak meg az információkkal a szervezetekben. Ennek kapcsán számos kutatásban tesztelték March modelljének egyes megállapításait, a bizonytalanság és a kétértelműség szerepét, valamint a célok változását a teljesítményről szóló visszajelzés fényében. Az információfeldolgozási elméletek jó alapot szolgáltattak annak megértéséhez, hogy az információk és az információk értékelésére szolgáló sémák hogyan működnek az egyéni döntésekben. A menedzserek stratégiai döntéseinek vizsgálata révén a szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy ezeket a stratégiai döntéseket elsősorban a teljesítményről szóló visszajelzések (GREVE 1998; LANT–MILLIKEN–BATRA 1992), a döntés körülményei (AMBURGEY–MINER 1992) és a társas összehasonlítás (PORAC–THOMAS–BADEN-FULLER 1989) befolyásolja. Argote, Seabright és Dyer (1986) megállapították, hogy a csoportok ugyanúgy használják a reprezentativitási heurisztikát, mint az egyének. Walsh, Henderson és Deighton (1988) pedig a sémaelmélet segítségével jól le tudta írni a döntéshozó csoportok

¹ Az olvasó figyelmébe ajánlom Daniel Kahnemannak e témáról szóló frissen megjelent könyvét: *Gyors és lassú gondolkodás* (HVG, Budapest, 2013).

információfeldolgozási folyamatait. Lant és Hewlin (2002) kísérleti csoportdöntési helyzetekben azt találta, hogy más információkra támaszkodnak a döntéshozók stratégiai és taktikai döntések esetében. A taktikai döntések megváltoztatását a környezet bizonytalanságának növekedése idézte elő, míg a stratégiai megfontolásokat az módosította, ha a versengési pozíció romlott vagy javult, vagyis nem a környezet, hanem a szervezet saját teljesítménye ösztönözte a változtatást.

3. HOGYAN IS DÖNTENEK A VALÓ ÉLETBEN A SZERVEZETEK: A TERMÉSZETES DÖNTÉSHOZATAL IRÁNYZATA

A 80-as években elégedetlenség fogalmazódott meg azzal a nézőponttal szemben, amely a klasszikus gazdasági felfogás és a racionális döntéshozó eszméjéből indult ki, és azt vizsgálta, hogy az ideális állapottól hogyan tér el a korlátozott racionalitással bíró cselekvő. Az ún. természetes döntéshozatal irányzata (NDM) radikálisan szakított a racionális döntéshozatal kiindulópontjával. A racionális modell nem magyarázza a való világ döntéseit, az emberek a normatíván előírt szabályokat nem alkalmazzák, és ha igen, sokszor rosszabb döntéseket hoznak, mintha pusztán a megérzéseikre hagyatkoznának. A szervezeti döntéshozatalra időnyomás alatt kerül sor, nem is nyílik lehetőség hosszú időt igénybe vevő megfontolásokra és számításokra. A döntés környezete dinamikus, nagy bizonytalanságú, gyakran ismeretlen, ahol csak igen bizonytalan elvárásokat lehet megfogalmazni a jövő eseményeiről. A természetes döntéshozatal irányzata nagy hangsúlyt helyez a döntés kontextusára, arra, hogy a döntéshozó hogyan észleli és értékeli a döntési helyzetet, milyen tapasztalattal rendelkezik az adott helyzetben, és a tapasztalatát hogyan tudja felhasználni. Az NDM szellemében dolgozó kutatók nem a hibázások, hanem a sikeres megoldások feltárása révén igyekeznek magyarázni a döntéshozatal természetét. A heurisztikákat nem hibázásnak, hanem erősségnek tekintik, a felhalmozott tapasztalatok alapján született gyors következtetéseknek. A természetes döntéshozatal ernyője alatt többféle elmélet született a döntések magyarázatára. Ezek közül talán a legelterjedtebb a felismerésalapú döntéshozatal modellje (KLEIN 1993). Eszerint a döntéshozó a múlt döntéseihez hasonlítja a jelen problémát, és annak analógiájára támaszkodva keresi a megoldást. Az irányzat fő hiányossága az, hogy a természetes döntéshozatal megállapításai helyzethez kötöttek, ezért a vizsgálati helyzetekre kidolgozott egyedi modelleket nehéz általánosítani. *(Könyvünkben a témáról lásd Johnsen Borbála írását a 13. fejezetben.)*

Az ún. „új szervezeti kontextus” (NOT) irányzat (CONNOLLY–KOPUT 1997) szintén elveti a klasszikus gazdasági modelleket. Az NDM-mel szemben azonban nem az egyéntől, hanem a környezet felől közelíti meg a szervezeti döntéshozatal kérdését. A környezetbe beletartoznak más szervezetek, intézmények, hálózatok, amelyekkel kölcsönhatásban áll a szervezet. A NOT szintén többféle paradigmát alakított ki, melyek közül az egyik a hálózati megközelítés. Egy szervezet és a környezetében lévő többi szervezet nem független egységeket képeznek, hanem egymással kölcsönösen összekapcsolódnak, egymás-

sal összefüggésben alakul erőforrásuk, technikai és egyéb tudásuk. A hálózatok gyakran személyes kapcsolatokra épülnek. A hálózati gondolkodás számol a szervezet hálózaton belüli pozíciójával, ettől függ, milyen mértékben kell alkalmazkodnia a többi szervezethez, vagy ő kényszeríti-e alkalmazkodásra a többieket. A hálózat gyorsan változó, kétértelmű környezetben jelentősen elő tudja segíteni a szervezeti tanulást. A kutatási/fejlesztési tevékenységben elfoglalt centrális hálózati pozíció előremozdítja a kutatási/fejlesztési kompetenciák kialakítását, a tapasztalatok felhalmozását, és ezáltal tovább erősíti a hálózati pozíciót is. Ezzel megszilárdítja a hálózati tanulás iránti elkötelezettséget (PODOLNY-PAGE 1998).

4. INTUITÍV ÉS ANALITIKUS DÖNTÉSEK A SZERVEZETBEN

Bár a természetes döntéshozatal irányzata is felvetette annak a kérdését, hogy a döntéshozó analitikus, racionális vagy inkább tapasztalatokon alapuló, intuitív információfeldolgozása vezet-e el az eredményes szervezeti döntésekhez, ezt a kérdést a 2000-es években szisztematikusan ettől az irányattól némiképpen függetlenül kezdték vizsgálni. Ez a kérdésfeltevés egyrészt annak volt köszönhető, hogy a pszichológiai elméletalkotásban középpontba került az érzelmek és az intuíció szerepének kérdése, a kognitív irányzat egyoldalú szemléletét kiegészítendő. Emellett egyre többször vetették fel azt a gyakorlati kérdést is, hogy vajon az egyre gyorsabban változó világ kihívásaira az elemző problémamegoldás helyett nem inkább megérzésekkel, intuícióval lehet-e sikeresen reagálni. Szembeállították az analitikus vagy racionális rendszert – amelyet akaratlagos, erőfeszítést igénylő, absztrakt, a nyelv szimbolikus eszköztárát felhasználó munkamódként írtak le – az intuitív vagy tapasztalati rendszerrel, amely holisztikus, automatikus, és amit az érzelem és az intuíció vezérel. Az analitikus rendszer logikára és bizonyítékokra épülő igazolást igényel, módszeres, oksági kapcsolatokra épít. Lassú feldolgozás és késleltetett akciók jellemzik. Segít egy-egy döntési folyamat lépéseinek elemző végigkövetésében, verbalizálásában, a kritikus gondolkodásban, és a már meglévő tudáselemek kombinálása által lehetővé teszi újfajta tudás kiépítését is. A tapasztalati rendszer ezzel szemben asszociatív kapcsolatokra és korábbi tapasztalatokra épít, automatikusan, gyorsan, erőfeszítés nélkül és hatékonyan dolgozza fel az információt, lehetővé teszi az azonnali cselekvést. Bár elsősorban konkrét képekben reprezentálja az eseményeket, mégis képes általánosítani prototípusok, metaforák és narratívák segítségével (EPSTEIN 1994). Feltételezték, hogy segíti a bizonyult és kétértelmű környezetben való eligazodást és döntéshozatalt, valamint a praktikus gondolkodást. A munka vonatkozásában az analitikus személyt úgy írták le, mint aki strukturált döntési helyzetet igyekszik teremteni szisztematikusan, lépésről lépésre haladva, miközben a normáknak és elvárásoknak igyekszik megfelelni. Az intuitív személy inkább nonkonformista, nyitott módon közelít a problémához, gyorsan próbál dönteni, véletlenszerűen választja ki a döntési és információkeresési módszert. Döntése akkor sikeres, ha a probléma holisztikus megközelítése helyénvaló.

A szervezeti környezetben kétféle intuíciót különböztetnek meg, a múlt tapasztalataira épülő zsigeri érzést, mintafelismerést, szakértői intuíciót, valamint a vállalkozói intuíciót, ami az innovációval és a változással függ össze. A kutatások arra kerestek választ, hogy megfejtse, a vezetők hogyan, milyen körülmények között támaszkodnak intuícijukra. Isenberg (1984), Robson és Miller (2006) azt állapították meg, hogy a vezetők a probléma diagnózisánál és az azt követő döntésnél az intuitív és analitikus döntéshozatali eljárást egyaránt alkalmazzák, és fontosnak is tartják az intuíciót. Robson és Miller kutatásában azt találta, hogy a vezetők tudják, mi az intuíció, felismerik fontosságát. Sadler-Smith (2004) menedzserekkel folytatott vizsgálatában azt tapasztalta, hogy az intuitív gondolkodók jobban teljesítettek pénzügyi mutatókban. Khatri és Ng (2000) feltette azt a kérdést is, hogy milyen körülmények között, milyen döntések esetében, és milyen típusú szervezeteknél alkalmazzák előnyösen az intuitív döntéshozatalt. Eredményeik azt mutatják, hogy hasznos eszköz az intuitív problémakezelés, de az eredményesség nagymértékben függ a körülményektől, a környezettől. Megállapították, hogy a felső vezetők stratégiai döntések esetében az intuíciót tartották a legfontosabb eszköznek. Az intuíciót alkalmazó vezetők nem stabil vállalatok esetében bizonyultak hatékonyabbnak. Számítástechnikai cégek jóval nagyobb mértékben használnak intuitív döntéseket, szemben a bankokkal, ugyanakkor a bankok a közszolgáltatókhoz képest gyakrabban támaszkodnak az intuíciora. Közszolgáltatóknál negatív korreláció volt az intuitív döntések és a szervezeti teljesítmény között, viszont a számítástechnikai cégek teljesítménye és intuitív döntéseik között pozitív korrelációt találtak. A felgyorsult üzleti közegben (például az informatikában), ahol sok szempontot kell figyelembe venni, és a gyors döntés előnyt jelent, az intuitív döntéshozatal hasznos stratégiának bizonyul. Kiszámítható közegben (például közszolgáltatóknál) a gyors és rugalmas döntésnek nincs hozzáadott értéke, így nem érdemes erre támaszkodni, használata analitikus technikákkal együtt válik csak be. Mivel a jövőben az üzleti környezetek egyre gyorsabbá és komplexebbé fognak válni, az intuíciónak nagy értéke lehet (versenyelőny), ezért érdemes törekedni az intuitív képességek fejlesztésére.

Hogarth (2001) az *Intuáció oktatása* című könyvében kifejti, hogy intuitív döntéseink minősége elsősorban a környezet által kínált visszajelzésektől függ. A visszajelzés időzítése és pontossága meghatározza azt, hogy milyen intuíciókat építünk ki a hallgatóságos tanulás alatt. Ha nincs visszajelzés, nem tudunk tanulni, a hamis, pontatlan visszajelzések pedig a hamis hiedelmekbe vetett hitet növelik. Ezért megkülönböztet „jóindulatú” (a visszajelzés jól időzítetten és valósághűen történik) és „haszontalan” (a visszajelzés nagyon késleltetetten, nem valósághűen történik) környezetet. Az intuitív stratégia a jóindulatú környezetekben, az analitikus stratégia pedig a kevésbé komplex környezetekben működik megfelelően. Hogarth javaslatokat fogalmaz meg arra nézve, hogy hogyan segítheti elő az egyén azt, hogy intuícija eredményes döntésekhez segítse hozzá. Azt javasolja, hogy az egyén biztosítsa az analitikus és intuitív rendszer együttműködését azáltal, hogy tudatosan válasszon a két stratégia között, vagy tudatosan teremtsen megfelelő, számára jóindulatú környezetet, keresse a visszajelzést, vizsgálja felül kritikusán a benyomásait. Tanácsolja azt is, hogy a döntéshozó az új összefüggések felfedezése céljából kezelje nyitottan

az érzelmeket, és közelítsen intuitív úton a problémákhoz, aminek eredményét azután analitikusan is dolgozza fel.

5. VÁLLALKOZÓ SZELLEM ÉS INNOVÁCIÓ A SZERVEZETEK BEN

Az új megoldásokhoz való nyitott hozzáállás fontosságát már sokat hangsúlyoztuk írásunkban. A szervezet stratégiai döntéseinek egyik fontos eleme a fejlesztés és az innováció melletti elköteleződés. Igen sok kutatás foglalkozott a szervezeti vállalkozó szellemmel, az innovációval és a kockázatvállalással, hiszen a mai globális gazdaságban a legtöbb szervezet nyitott és tetterre kész vállalkozó szellem nélkül nem tud életben maradni és prosperálni. A gyors változás új környezetet, új kihívásokat teremt. Könyvünkben több helyen is hangsúlyozzuk, hogy a környezet kihívásaira adott megfelelő válasz érdekében túl kell lépni a megszokott feltételezéseken és hiedelmeken, új dolgokat kell kipróbálni, a szervezet tanulni kényszerül. A 21. század egyik legfőbb erőforrása a szervezeti tudás, amelyet tanulással gyűjt és gyarapít a szervezet. A szervezeti vállalkozó szellem ösztönzi az innovációt, a közös vállalat alapítást vagy akvizíciót, az új termékeket vagy a szervezeti átalakulást, az adminisztratív fejlesztést.

Dess és szerzőtársai (2003) négy típusba sorolják a szervezeti vállalkozó szellem (CE) megnyilvánulásait: hosszan tartó javítgatás, szervezeti fiatalítás, stratégiai megújulás és a terület újraértelmezése. Kétféle szervezeti tanulást különböztetnek meg a szerzők: a kívülről szerzett tudást (a már létező tudás felhasználása) és a tapasztalati tudást, amelyet maga a szervezet hoz létre. Háromféle új tudás alakulhat ki: a technikai tudás (a javítgatás és a kívülről szerzett tudás kombinációjának eredménye), az integratív tudás (a kívülről szerzett és a tapasztalati tudás kombinációjának eredménye) és a kiaknázó, hasznosító tudás, ahol a szervezet megtanulja, hogyan hasznosítsa eredményesebben erőforrásait. Mivel a szereplők folyamatos és dinamikus cserekapcsolatában valósulnak meg a szervezeti cselekvések, a vállalkozó szellem érvényesüléséhez a hatékony kommunikáció és a megfelelő szerepek, szerepelvárások kialakítása is hozzátartozik. Az innováció megvalósulásának elengedhetetlen feltétele az, hogy a vezetők a tanulásnak és a kreativitásnak megfelelő támogató légkört teremtsenek. Ez a megfelelő légkör a bizalom, a fő elképzelésekben való egyetértés és a megfelelő ellenőrzés megteremtésével valósul meg. A szerzők az egyes vállalati vállalkozószellem-típusokhoz a vezetés alsóbb és felsőbb szintjein meghatározott feladatokat és szerepeket rendelnek hozzá. Új kutatási irányként jelölik meg azoknak a feltételeknek a meghatározását, amelyek a nemzetközi versenyben a szervezetek versenyelőnyét biztosíthatják. *(Részletesebben a témáról lásd Kádi Anna írását a 12. fejezetben.)*

6. A SZERVEZETI VÁLTOZÁSRÓL HOZOTT DÖNTÉSEK ÉS A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK FOGADTATÁSA

A szervezeti változás új technológia, stratégia vagy kultúra sikeres bevezetését jelenti. Cyert és March (1963) szerint akkor következik be változás, ha a döntéshozók úgy érzik, hogy kitűzött céljaik nem valósultak meg. Kotter 1996-ban írt (magyarul 1999-ben jelent meg), széles körben elterjedt könyvében nyolc lépésben foglalja össze a változás sikeres menedzselésének feltételeit, a változás szükségességének felismerésétől a belső feltételek megteremtésén át a változások bevezetéséig és intézményesedéséig. Wezel és Saka-Helmhout (2005) a változás célirányos megvalósításának feltételeit vizsgálva azt találták, hogy az intézmény stabilitása fontos tényező abban a tekintetben, hogy a változás céltudatosan, a célok megvalósítása érdekében történik-e. Eredményeik szerint stabil intézményi körülmények között a célok fontosak a változás folyamatában, míg instabil körülmények között elvész a fókusz. Az intézményi instabilitás keltette bizonytalanság körülményei között a szervezeti változást szociális nyomás vezérli, másokat utánoznak, illetve az ennek nyomán már megváltozott szabályokat legitimizálják a kezdeményezett változási folyamatban. A változás motívuma ezekben az esetekben a célok megvalósítása helyett a társadalmi elfogadottság elnyerése, így a teljesítményt gyakran negatívan befolyásolja a változás.

A változás egyik leggyakoribb gátló tényezője a változásnak való ellenállás, leépítése komoly fejtörést okoz a változás menedzsereinek, ezért az ellenállás okaira vonatkozó kutatási eredmény hasznos információt jelent. A változáshoz való viszony nagymértékben függ attól, hogy milyen mentális modellt alakítanak ki a szervezet tagjai a szervezetről és magáról a változásról. A változás elősegítése akkor lehetséges, ha a szervezet tagjai átértékelik a szervezetről korábban alkotott nézeteiket, és elköteleződnek az új felfogás iránt. Lau és Woodman (1995, idézi ROUSSEAU 1997) a változással kapcsolatban kialakított séma három jellemzőjét tekinti változást befolyásoló tényezőnek: mit gondolnak, mi okozza a változást, mi a változás jelentése és jelentősége, valamint milyen következményekkel jár a változás a jövőre nézve. Érdeemes arra törekedni, hogy megfelelő kommunikációval válaszoljanak a dolgozók kérdéseire.

Az érzelmek kétségtelenül fontos szerepet játszanak a változás elfogadásában vagy elutasításában. Mossholder és szerzőtársai (2000) a vezetők érzelmi reakcióinak és munkatitűdjének összefüggéseit vizsgálták olyan körülmények között, amikor a munkájuk átalakítása megnövekedett felelősséggel és felelősségre vonhatósággal járt. Számítógépes szövegelemzési módszerrel végzett vizsgálatukban azt találták, hogy a változással szembeni pozitív/negatív érzelmi reakciókat nagymértékben felerősítette a változás okozta arousal. A pozitív/negatív érzelmi reakciók és az arousal egymást felerősítik, az attitűdre gyakorolt közös hatásuk a munkahely-elhagyási szándékban mutatkozott meg a legerősebben.

A szervezeti változás a méltányosság kérdését is erősen érinti (ROUSSEAU 1997). A legtöbben veszteségként élik meg a változást, hiszen a változás által okozott hátrányok azonnal jelentkeznek, az előnyöket azonban csak késleltetetten érzékelik a dolgozók. A változás érinti az elosztás igazságosságát (nem mindenkit egyformán érint a változás; van, aki

elveszíti a munkahelyét, míg van, aki előnyösebb pozícióba kerül), az interakciós igazságosságot (hogyan kommunikálják a változásokat és azok következményét), valamint a folyamat igazságosságát (hogyan időzítik a változást, van-e beleszólása a folyamatba az érintetteknek). Megfelelő ellentételezéssel (tréning új képességek megszerzésére), kommunikációval és egyeztetéssel a méltányosság sérelme helyreállítható, és a változás elfogadása elősegíthető.

IRODALOMJEGYZÉK

- AMBURGEY, T. L.–MINER, A. S. (1992): Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13, 335–348.
- ARGOTE, L.–SEABRIGHT, M. A.–DYER, L. (1986): Individual versus group use of base-rate and individuating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 65–75.
- CONNOLLY, T.–KOPUT, K. (1997): Naturalistic decision making and the new organizational context. In SHAPIRA, Z. (ed.): *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press, New York.
- CYERT, R. M.–MARCH, J. O. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.
- DESS, G. G.–IRELAND, R. D.–ZAHRA, S. A.–FLOYD, S. W.–JANNEY, J. J.–LANE, P. J. (2003): Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 3, 351–378.
- EPSTEIN, S. (1994): Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709–724.
- GREVE, H. (1998): Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What you See is What You Do'. *Strategic Management Journal*, 19, 967–988.
- HOGARTH, R. (1987): *Judgement and choice: The psychology of decision* (2nd ed.). Wiley, Chichester, UK.
- HOGARTH, R. (2001): *Educating Intuition Chicago*. The University of Chicago Press, Chicago.
- KHATRI, N.–NG, H. A. (2000): The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53, 57–87.
- KLEIN, G. (1999): *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, Cambridge, MA.
- KOTTER, J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- LANT, T. K.–HEWLIN, P. F. (2002): Information Cues and Decision Making: The Effects of Learning, Momentum, and Social Comparison in Competing Teams. *Group & Organization Management*, 27, 3, 374–407.
- LANT, T. K.–MILLIKEN F. J.–BATRA, B. (1992): The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13, 585–608.
- MARCH, J. G. (1978): Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice'. *Bell Journal of Economics*, 9, 587–608.

- MARCH, J. G. (1994): *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press, New York.
- MARCH, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.
- MARCH, J. G.–SIMON, H. (1958): *Organizations*. JohnWiley, New York.
- MARCH, J. G.–SHAPIRA, Z. (1982): Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory. In UGSON, G. R.–BRAUNSTEIN, D. E. (eds): *Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry*. PWS Kent Publishing Company. 92–115.
- MOSSHOLDER, K. W.–SETTOON, R. P.–ARMENAKIS, A. A.–HARRIS, S. G. (2000): Emotion during Organizational Transformations: An Interactive Model of Survivor Reactions. *Group & Organization Management*, 25, 3, 220–243.
- PORAC, J. F.–THOMAS, H.–BADEN-FULLER, C. (1989): Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26, 397–416.
- ROBSON, M.–MILLER, P. (2006): Australian Elite Leaders and Intuition. *Australian Journal of Business and Social Inquiry*, 4, 3, 43–61.
- ROUSSEAU, D. M. (1997): Organizational Behavior in The New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 4, 8, 515–546.
- ROUSSEAU, D. M. (2012): Organizational Behavior's Contributions to Evidence-Based Management. In ROUSSEAU, D. M. (ed.): *The Oxford Handbook of Evidence-based Management*. Oxford Library of Psychology. 185–240.
- SADLER-SMITH, E. (2004): Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25, 2, 155–181.
- SIMON, H. (1957): *Models of Man*. John Wiley, New York.
- SIMON, H. (1956): A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99–188.
- SIMON, H.–MARCH, J. G. (1958): *Organizations*. Wiley, New York.
- VROOM, V. H. (1964): *Work and motivation*. Wiley, New York.
- WALSH, J. P.–HENDERSON, C. M.–DEIGHTON, J. (1988): Negotiated belief structures and decision performance: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 194–216.
- WEZEL, F. C.–SAKA-HELMHOUT, A. (2005): Antecedents and Consequences of Organizational Change: Institutionalizing the Behavioral Theory of the Firm. *Organization Studies*, 27, 2, 265–286.

12. fejezet

Szervezeti innovativitás és kockázatvállalás mint a szervezetek sikerességének motorja

Szervezetpszichológiai nézőpontok és eredmények

KÁDI ANNA

1. A kockázatvállalás mindennapi életünk része	32
2. A kockázatvállalás kutatásának megközelítései	33
3. A szervezeti kockázatvállalás és az innováció fogalma, területei	36
4. A szervezetek vállalkozói orientációja, kockázatvállalása és sikeressége	39
5. A szervezeti kockázatvállalást befolyásoló társadalmi tényezők.....	43
5.1. A kultúra szerepe	43
5.2. A környezet jellemzői és szerepe	44
6. Szervezeti és egyéni tényezők	46
6.1. A szervezeti kultúra és az abban megjelenő értékek	46
6.2. Felső- és a középvezetés szerepe, egyéni jellemzők	47
6.3. A vezetők döntéseiben, ítéleteiben, észleléseiben megfigyelhető torzítások	49
6.4. Szervezeten belüli támogatás, motiváció, ösztönzés	51
6.5. A szervezeten belüli bizalom	52
6.6. Szervezeten belüli együttműködés, csoportok szerepe.....	53
6.7. A múltbeli teljesítmény, a sikeresség és a kompetencia	54
6.8. A rendelkezésre álló erőforrások, a változás iránya, javuló és romló tendenciák hatása	54
7. Szervezeti kockázatvállalás a gazdasági válság időszaka alatt.....	55
Összefoglalás	60
Irodalomjegyzék.....	60

A tanulmány célja a szervezeti kockázatvállalás pszichológiai tényezőinek és a szervezeti sikerességre gyakorolt hatásainak bemutatása. A fejezet első része rávilágít arra, hogy a kockázat olyan multidimenziós fogalom és jelenség, amelyet több tudományos diszciplína szempontjából lehet és érdemes vizsgálni. A tanulmányban röviden bemutatásra és összefoglalásra kerülnek a kockázattal, kockázatvállalással kapcsolatos megközelítések. Ezt követően a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló szervezetszichológiai tényezőket és lehetséges hatásait ismertetjük, végül pedig legfrissebb kutatási eredményeinkből adunk ízelítőt. A gazdasági válság idején különösen fontos a válságból kivezető utak keresése során a kockázatvállalást és az innovációt támogató szervezetszichológiai mechanizmusok feltárása, és ezáltal a sikeres válságkezelés elősegítése. A fejezet a szervezeti kockázatvállalás szociálszichológiai eredményeinek bemutatásával a tudományterület képviselői mellett a döntéshozókat, a vezetőket, a gyakorlati szakemberek munkáját kívánja támogatni, szemléletüket gazdagítani.

1. A KOCKÁZATVÁLLALÁS MINDENNAPI ÉLETÜNK RÉSZE

A kockázatok a gazdasági növekedéssel és a technológiai fejlődéssel párhuzamosan kerültek előtérbe a 80-as években. Douglas és Wildavsky mutattak rá először arra, hogy a veszélyforrások és a bizonytalanságok növekedésével, a kultúrában jelen lévő értékeknek, attitűdöknek megfelelően kialakul egyfajta válaszkészlet arra vonatkozóan, hogy az adott társadalomban milyen kockázatokat tartanak elfogadhatónak, kezelhetőnek, és melyek azok, amelyek félelmet, rettegést váltanak ki (DOUGLAS–WILDAVSKY 1982).

Ulrich Beck a csernobili katasztrófa után megjelent könyvével (BECK 1986) a kockázatok a társadalmi és tudományos diskurzusok egyik meghatározó témájává váltak. Beck nevéhez fűződik a kockázattársadalom paradigmájának megalkotása. A kockázattársadalomban a kockázatok az egyre komplexebb rendszerek megjelenésével, az emberi döntések következményeiként növekedtek, a veszélyhelyzetek és az ökológiai katasztrófák gyakran globális méreteket öltenek, egyre szélesebb kört érint a terrorizmus, általánossá válik a bizonytalanság, gazdasági válságok sújtják a társadalmat. A fejlődés következtében a választási lehetőségek és kényszerek, a döntési helyzetek és az ezzel járó bizonytalanságok, a kockázatok és a konfliktusok ugrásszerű növekedése tapasztalható. Az emberi élet minden területén elkerülhetetlenné vált a kockázatokkal való szembesülés, ami különösen fontossá teszi a kockázatokra, a kockázatok felismerésére és kezelésére vonatkozó tudás folyamatos gazdagítását.

A mindennapi életben jelen lévő fizikai, szociális és erkölcsi kockázatok mellett a gazdaságban az anyagi (vállalkozási, pénzügyi, piaci) jellegű kockázatok dominálnak. A gazdasági és társadalmi környezet átalakulása, a környezet kiszámíthatatlansága, az egyre éleződő verseny és a folyamatos műszaki fejlődés következtében a vállalkozásoknak is állandóan fejlődniük kell, alkalmassá kell válniuk az új igények kielégítésére.

Korunk szervezete gyorsan változó, komplex környezetben működik, versenyképességének alapja a versenytársaknál gyorsabb tanulás, a változás, az innováció és a folyamatos megújulás. Schumpeter már a 30-as évek közepén megfogalmazta, hogy a vállalkozás lényege az innováció, ez az, ami sikerhez, jövedelemhez és a szervezetek fenntartható növekedéséhez vezet. Az innováció motorját az állandó változás, a fejlődés igénye jelenti, előfeltétele a kockázatvállalás. Alapvető kérdésként merül fel, hogy a vállalkozás környezete, szervezeti és vezetési jellemzői hogyan alakítják a szervezet vállalkozói orientációját és kockázatvállalását. Kérdés, hogy a szervezetek kockázatvállalása milyen kapcsolatban áll a szervezetek teljesítményével és eredményességével, milyen kockázatvállalási magatartás segíti legjobban a versenyképesség fenntartását. A különböző szervezeti és környezeti változókhoz milyen kockázatvállalási mintázatok illeszkednek, és vezetnek sikerhez, növekedéshez, a teljesítmény és az eredményesség javulásához? A környezet, a kompetencia és a múltbeli teljesítmény, a siker és a kudarc észlelése hogyan befolyásolja a szervezeti kockázatvállalást és a stratégiát? Mi szükséges ahhoz, hogy egy szervezet egészséges kockázatvállalása, vállalkozó kedve kialakuljon, fennmaradjon?

A gazdasági válság időszakában különösen fontos, hogy a cégek felismerjék és megragadják a nehéz helyzetben rejlő lehetőségeket, elébe menjenek a változásoknak, és ennek során helyesen mérjék fel és kezeljék a kockázatokat. A gazdálkodó szervezetek körében végzett kutatások igazolták, hogy azok a szervezetek és vezetők a legsikeresebbek, akik proaktívak, kezdeményező szerepet vállalnak, képesek a folyamatos megújulásra, innovációra és az adaptív kockázatvállalásra (FARAGÓ 2008). A vállalatvezetők és a gazdasági szakemberek általában az objektíven mérhető, technikai, gazdasági adatokkal jellemezhető erőforrásokra, pénzügyi mutatókkal kifejezhető eredményekre, összefüggésekre fókuszálnak, azonban kevésbé figyelnek azokra a szervezeti és emberi erőforrásokra, folyamatokra és kapcsolatokra, amelyek a versenyképesség, sikeresség eléréséhez és fenntartásához vezetnek. A 21. század gazdaságpszichológiájának egyik legfontosabb kérdésköre annak bemutatása és igazolása, hogy a pszichológiai szempontok és tényezők szerepe legalább olyan fontos a szervezetek sikerességéhez, gazdasági teljesítményéhez, mint az objektív módon kifejezhető gazdasági összefüggések ismerete.

2. A KOCKÁZATVÁLLALÁS KUTATÁSÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI

A kockázatvállalás kérdésének kutatása alapvetően attól függ, hogyan, milyen nézőpontból és milyen típusú kockázatokat vizsgálunk. Ennek megfelelően a kockázatok, a kockázatvállalás és a kockázatkezelés több tudomány nézőpontjából értelmezhető és elemezhető, nincs általánosan elfogadott, egységes definíció.

A kockázat hétköznapi értelemben – a *Magyar értelmező kéziszótár* alapján – valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetőségét jelenti.

Ortwin Renn szerint a kockázatelméletek eltérő szempontok szerint határozzák meg és vizsgálják a kockázatok különböző aspektusait, azonban a kockázatok három eleme

mindegyik megközelítésben szerepel: a döntések nemkívánatos következménye, a nemkívánatos események bekövetkezésének lehetősége (valószínűsége), valamint a valóságról alkotott feltételezések, ami miatt eltérés van a valóság és a lehetőségek között (RENN 1992). Renn munkája nyomán a kockázat tudományos elemzésének több irányzata különböztethető meg (FARAGÓ–VÁRI 2002).

Technikai kockázat elemzés jellemzi a biztosításmatematikai megközelítéseket, a statisztikai előrejelzéseket, a toxikológiai, ökotoxikológiai és epidemiológiai megközelítéseket, és a mérnöki elemzéseket, ideértve a valószínűségi kockázat felmérést (PRA: probabilistic risk assessment) is. A kockázatok e megközelítés szerint a hibázásból, meghibásodásból, tévedésből erednek, és többnyire fizikai károkból jelennek meg, amelyek bekövetkezési valószínűsége megfelelő módszerekkel számítható.

A közgazdasági megközelítések a technikai elemzéseket a kockázatok és előnyök együttes vizsgálatával, a pozitív és negatív következmények várható szubjektív hasznosságának mérésével egészítik ki. Megközelítésükben a kockázatos döntések többsége kollektív döntési folyamat eredményeként születik, amelyben a társadalmi hasznosság az egyéni elvárt hasznosságok összesítéseként adódik. A döntéseket a kockázatok csökkentése mellett a társadalmi szintű haszonmaximalizálásra törekvés jellemzi. E megközelítés szerint a kockázatok az egyének és az intézmények mind a stratégiáik kidolgozása, mind operatív működésük során a kalkulatív racionalitás alapján határozzák meg. Összegyűjtik és elemzik a kockázatokra vonatkozó információkat, ezáltal a kockázatok kalkulálhatóvá és szabályozhatóvá, irányíthatóvá válnak. A bizonytalanság és a kockázatok mérésére fókuszáló, hasznossági függvényekkel operáló közgazdasági irányzatok figyelmen kívül hagyják a döntéshozót, annak szubjektumát, szociológiai és pszichológiai meghatározottságát.

A pszichológiai megközelítések a szubjektív tényezőkre és több, különböző, gyakran változó preferenciákra fókuszálnak; rámutatnak arra, hogy a kockázatos döntések nem kizárólag az elvárt hasznon alapulnak. A várható hasznosság maximalizálásán alapuló közgazdasági modellek kritikájaként fogalmazódtak meg a Tversky és Kahneman nevéhez köthető lehetőségelméleten (Prospect Theory) alapuló modellek. Tversky és Kahneman kimutatta, hogy az emberek nem hasznosságokban, hanem veszteségekben és nyereségekben gondolkodnak, rendszerint nem követik a várható hasznosság racionális kalkulációjának szabályait és az előrejelzés statisztikai törvényszerűségeit, hanem a bizonytalan helyzetekben hozott döntéseik során néhány alapvető heurisztikus eljárást alkalmaznak (KAHNEMAN–TVERSKY 1973).

A kognitív pszichológiai kutatások és a közgazdasági megközelítések szintézisét a viselkedés-gazdaságtani (behavioral economics) megközelítés jelenti, amely mára már a pénzügytan területén is megjelent.

A pszichológia érdeklődése a kognitív pszichológiai kutatások, a mentális stratégiák és heurisztikák szerepe mellett egyre inkább a kockázatok, a kockázateszlelés és a kockázati attitűd, kockázatvállalás személyi tényezőinek, érzelmi és motivációs hátterének vizsgálatára irányul, és megjelent a kockázatok, kockázatvállalás szervezet- és szociálpszichológiai nézőpontú elemzése is, amelyet Renn a kockázat szociológiai kutatásai közé sorolt.

A kockázat előzőekben felvázolt megközelítései mellett Renn további két elméleti csoportot definiált. A kockázat társadalomtudományi elméleteit két nagy csoportba osztja, a szociológiai és a kulturális antropológiai elméletekre. Ezek az elméletek első sorban az okok és a következmények vizsgálatára fókuszálnak, és mind egyéni, mind strukturális, szervezeti szempontú elemzésekkel foglalkoznak. A kockázat kulturális elméletei a kockázatok és a kockázatvállalást az értékek, normák, viselkedésminták és a társadalomban jelen lévő hiedelmek, meggyőződések különbözőségei alapján vizsgálják. A kockázatvállalás kulturális elmélete szerint a csoporthoz tartozás és a szabályok elfogadásának mértéke alapján a kockázatvállalás négy kulturális prototípusa ismerhető fel. Az atomizált/elszigetelt egyének, a fatalisták számára a kockázatok nem kontrollálhatóak, a biztonság csak szerencse kérdése, nekik a kockázatot a lottózás jelenti. A bürokraták számára a kockázatok addig fogadhatóak el, amíg az intézmények megfelelő eljárással és szabályokkal rendelkeznek a kockázatok kontrollálására. A remeték számára a kockázatok addig fogadhatóak el, amíg az nem vezet mások korlátozásához. A vállalkozók számára a kockázat lehetőséget kínál, amit a hasznokért cserébe vállalni kell. Az egalitáriánusok szerint a kockázatok el kell kerülni, kivéve ha azok elkerülhetetlenek a közjó megőrzéséhez (RENN 1992).

Renn mellett Bechmann is vállalkozott a kockázatkutatások rendszerezésére (BECHMANN 1993), és három alapvető kutatási irányt különböztetett meg: a formális-normatív, a pszichológiai-pszichometriai és a szociológiai-antropológiai megközelítésmódot. Bechmann kategorizálása sok hasonlóságot mutat Renn munkájával, az egyes tartalmak részleteire nem térünk ki.

A különböző kockázatmegközelítések és -definíciók mellett a kockázatvállalás meghatározása már sokkal egységesebb képet mutat.

Fischhoff kockázatvállalásnak nevez minden olyan cselekvést, amelynek legalább egy bizonytalan, akár pozitív, akár negatív következménye várható, és ez a következmény pozitív és negatív egyaránt lehet. Ebben az értelemben választásaink, döntéseink során mindannyian kockázatot vállalunk. Egy szigorúbb definíció a kockázatvállalást csak azokra az esetekre korlátozza, amelyeknek csak egy bizonyos központi kimenetele lehetséges (FISCHOFF 1990). Sitkin és Pablo (1992) meghatározása szerint a kockázatvállalás az előttünk álló döntéshez kapcsolható kockázatoság mértékének a függvénye. Egy döntés annál kockázatosabb, minél bizonytalanabb a várható eredmény, minél nehezebb a kitűzött célok elérése és minél több kiugró következménnyel jár a döntés. A kockázat a döntések szükségszerű része, hiszen minden döntés bizonytalansággal jár. Egyes kutatók szerint a kockázatvállalás nem más, mint a döntés egy speciális fajtája, a kockázat a bizonytalanság mértéke a negatív következményekre vonatkozóan (SITKIN–PABLO 1994). A szerzők szerint három dimenzió befolyásolja a döntéshozót, hogy egy kockázatos vagy kevésbé kockázatos lépéssel válaszoljon egy problémára: a döntéshozó egyéni jellemzői, a feladat, illetve a helyzet jellegzetességei, valamint annak a csoportnak, szervezetnek a körülményei, kulturális jellegzetességei, amelyen belül a döntés megszületik.

A következőkben a kockázat és kockázatvállalás rendkívül széles területén belül azon gazdaságpszichológiai eredményeket, tényezőket és összefüggéseket mutatjuk be, amelyek a szervezetek kockázatvállalását, innovativitását és gazdasági teljesítményét meghatározzák.

3. A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS AZ INNOVÁCIÓ FOGALMA, TERÜLETEI

A szervezeti kockázatvállalás egy vagy több, a szervezetben tevékenykedő (többnyire vezető) személy által olyan bizonytalan helyzetekben hozott merész döntés vagy döntések sorozata, amelynek negatív kimenetele is lehet, és a döntés végeredménye nem az egyénekre, az egyes döntéshozókra, hanem a szervezet egészére vonatkozik. A szervezeti kockázatvállalás a vezetők és a szervezet működését meghatározó, kompetens szervezeti tagok kockázatos döntéseinek sorozataként értelmezhető, fő jellemzői:

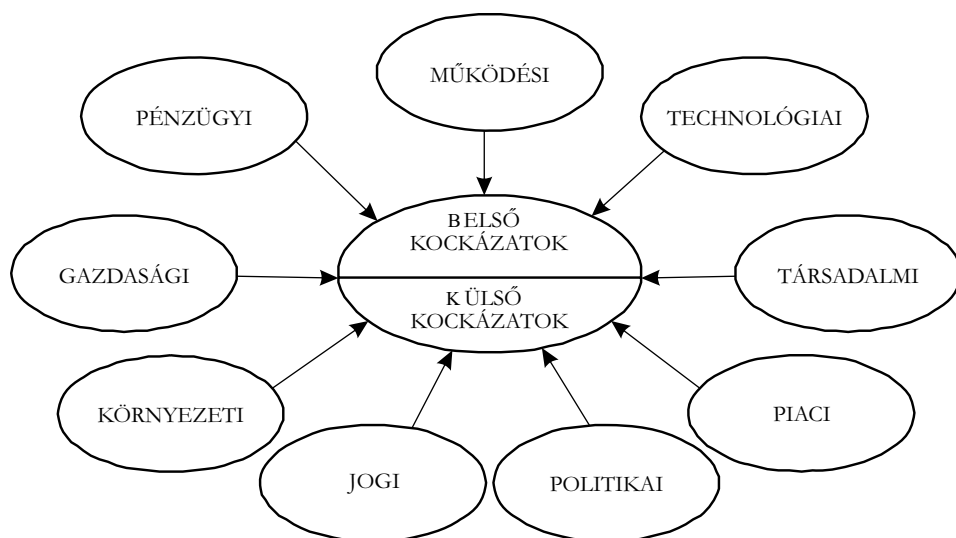
- A problémateret a csoporttagok különbözőképpen érzlelik, és a figyelem középpontja is eltérő lehet.
- A szervezeti tagok eltérő preferenciákkal rendelkeznek.
- A szervezeti tagok és a döntéshozók hiedelmei, attitűdjei különbözőek.
- A szervezetben egymással ütköző érdekek és motivációk jelenhetnek meg.
- A csoporttagok között személyiségbeli különbségek (például eltérő kockázatvállalási hajlandóság és bizonytalanságtűrés) vannak.
- A döntéshozók figyelme megoszlik, a döntések nem egy lineáris folyamat eredményeképpen születnek, az analitikus és heurisztikus döntések váltakozva követik egymást.
- A szokásosnál is kevesebb a pontos információ.
- Az idő szerepe meghatározó, a döntéshez általában a szokásosnál is kevesebb a rendelkezésre álló idő.

A szervezetek működése során jelentkező kockázatok összetettek. Jackson (1972) tipológiája nyomán a kockázatok négy nagy csoportba sorolhatók. Az anyagi kockázatok esetében a kockázatvállalás a pénzügyi befektetésekben, részvények, földek stb. vásárlásában nyilvánul meg. A fizikai kockázatok esetén a kockázatvállaló vagy a fizikai környezet testi, fizikai épsége kerülhet veszélybe. A szociális kockázatvállalás olyan helyzetekben mutatkozik meg, amikor a személy nehéz, az önbecsülését fenyegető helyzeteket is elvisel egy távolabbi cél érdekében, vagy szabadon kifejezi önmagát, nézeteit. Az erkölcsi kockázatvállalás esetében, ha a körülmények úgy kívánják, a személy megszegi saját vagy a társadalom normáit, sőt csaláshoz is folyamodhat.

Korunk szervezeteiben egyre szélesebb körben alkalmaznak kockázatkezelési rendszereket és dolgoznak ki kockázatkezelési szabályokat. Bizonyos típusú szervezetek (például költségvetési intézmények, pénzintézetek) számára ma már kötelező, hogy rendelkezzenek kockázatkezelési szabállyal. A kockázatmenedzsment szakirodalmában és

a részben ezekre épülő vállalati kockázatkezelési szabályzatokban is különböző típusú kockázatokat különböztetnek meg. Frame a kockázatokat aszerint csoportosítja, hogy a vállalatnak van-e befolyása a kockázatot kiváltó tényezőkre. Ennek alapján megkülönböztetünk belső (internal) és külső (external) kockázatokat. Belső kockázatról akkor beszélünk, ha a vállalkozás saját hatáskörén belül tudja azt befolyásolni. Külső kockázatok esetében a szervezetnek kevés befolyása van a kockázatot kiváltó tényezőkre. Ilyen esetekben a legjobb, amit a vállalatvezetés tehet, hogy előrelátóan stratégiai terveket dolgoz ki az ilyen kockázatok kezelésére (FRAME 2003). Jellemzően a külső kockázatok közé sorolják az infrastruktúrához kapcsolódó, a gazdasági környezetből, a jogszabályokból, a természeti környezetből és a politikai rendszerből eredő kockázatokat. A belső kockázatok részletezése és tartalma a szervezet tevékenységétől és működési jellegétől függően változik. A belső kockázatok általában három nagy csoportba sorolhatók: pénzügyi (bevételek, költségek, finanszírozás, befektetések), emberi erőforrás (létszám, színvonal, egészség, biztonság) és tevékenységi kockázatok. A tevékenységi kockázatok közé a stratégiai, operatív, információs, üzemeltetési és biztonsági kockázatok mellett a projektekhez kötődő innovációs kockázatok sorolhatók.

Chapman a szervezetek működése során jelentkező külső és belső kockázatokat szintén további altípusokra bontja, amelynek összefoglalását a 1. ábra mutatja.



1. ábra. A szervezeti kockázatok típusai (CHAPMAN 2006)

Az előzőekben röviden bemutatott kockázattípológiák statikus szemléletet tükröznek, a szervezeteket elsősorban működésükben, nem pedig megújulásukban, növekedésükben elemzik. Azonban még e kissé egyoldalú megközelítések alapján is belátható, hogy a szervezeti kockázatok rendkívül összetettek, sok területen jelentkezhetnek, a szervezeti kockázatvállalást is sok tényező befolyásolja, és az sokféle szempontból elemezhető.

A szervezetek kockázatvállalása és sikeressége közötti kapcsolat már nagyon régen megfogalmazódott: Schumpeter (1934) szerint a vállalkozás lényege az innovativitás, az innováció eredményezi a jövedelmet, és ez szükséges a társaságok fenntartható növekedéséhez. A technológiai fejlődéssel és a gyorsuló növekedéssel egyre nagyobb számban és mértékben jelentek meg a bizonytalanságból, a kiszámíthatatlanságból eredő kockázatok. A technológia folyamatos megújulásához, fejlődéséhez és a társadalmi, gazdasági növekedéshez innováció szükséges, a tudás és a gyors alkalmazkodás gazdasági szerepe felértékelődött, a műszaki fejlődés, az innováció a vállalati versenyképesség és a nemzetgazdaság növekedésének fő forrásává vált. Az innováció az átlagosnál jóval nagyobb mértékű bizonytalansággal jár, így elképzelhetetlen kockázatvállalás nélkül.

Az innováció fogalmának meghatározása a kockázatvállaláshoz némiképp hasonlóan szintén nem egységes. Szántó Borisz rámutat arra, hogy az innováció fogalmát teljesen más jelenség leírására használja a közgazdasági és a menedzsment-szakirodalom, mint a műszaki tudományok. Korunk társadalmá már nem csupán kockázattársadalom, hanem egyre inkább innovációs társadalom. A műszaki felfogás szerint az innovációt az új tudás létrehozása, az innovatív megoldások kialakítása, és nem egyszerűen annak elterjedése jelenti. A közgazdászok és a vezetők az innováció fogalmán a tudományos eredmények ipari alkalmazását, a gazdasági hasznosítás folyamatát, a tudás versenyképes termékekké és szolgáltatásokká történő transzformációját értik (SZÁNTÓ 2004).

Az *Innováció menedzsment kézikönyv* (PAKUCS–PAPANEK 2006) megfogalmazása szerint az innováció mindig új tudást jelent, motivációja a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás kényszere, jellemzője a fogyasztóorientáltság, újdonság, bizonytalanság. Az innováció különböző típusai ismertek: innováció az az újdonság, amelyre felismert piaci igény létezik, és amelynek eredményeként új termék/szolgáltatás jön létre. Az innováció által kínált előnyök ebben az esetben a fogyasztónál megjelenő alacsonyabb ár, az új termékkel járó jobb szolgáltatás, rövidebb szállítási határidő és/vagy hosszabb élettartam lehet. A technológiavezérelt innováció a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségek piaci kihasználására, új technológia létrehozására irányul. A szervezeti innováció új szervezeti megoldások kialakításában jelenik meg, ilyen lehet például az üzleti folyamatok újraszervezése. A vállalati folyamatok újragondolásának, újraszervezésének, áttervezésének az eredménye az alacsonyabb költségekben, jobb minőségben, nagyobb rugalmasságban jelenik meg. Az innováció, az innováció fogalmának és eszköztárának meghatározását tartalmazó Oslo kézikönyv szerint (2005) az innováció „új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése”.

Az EUROSTAT és a KSH az 1990-es évek eleje óta rendszeresen készít felméréseket az innováció és a gazdasági jellemzők kapcsolatáról, helyzetéről. A KSH- és CIS- (Community Innovation Survey) felmérések alapján megállapítható, hogy a magyar vállalatok 31%-a innovatív, ami az EU 27 országa átlagának 60%-át sem éri el. A felmérések eredményei szerint az innovativitás a gazdasági fejlődéssel és a cégméret növekedésével exponenciálisan nő (KSH 2012).

A szervezetpszichológia a szervezeti kockázatvállalást és az innovativitást elsősorban a pszichológiai tényezők szerint vizsgálja, és keresi azokat az összefüggéseket, amelyek meghatározóak a szervezetek megújulása, növekedése szempontjából, amely során az innováció és a kockázatvállalás szorosan egymáshoz kapcsolódik.

A kezdeti kutatások a szervezeti kockázatvállalás egy-egy tényezőjét vették számba és elemezték. A kutatások másik csoportja a kockázatvállalás különböző tényezői közötti interakciók elemzésén keresztül eljutott a kockázatvállalás többdimenziós elemzéséhez.

4. A SZERVEZETEK VÁLLALKOZÓI ORIENTÁCIÓJA, KOCKÁZATVÁLLALÁSA ÉS SIKERESSÉGE

Schumpeter, az innováció a vállalkozások sikerességére gyakorolt döntő szerepének korai felismerését (SCHUMPETER 1934) továbbfejlesztve a 90-es évek eleje óta számos szerző igazolta, hogy a vállalatok sikeressége az ún. vállalkozói orientáció függvénye. A vállalkozói orientáció lényege az innováció, azaz új termék, új folyamatok vagy új értékek létrehozása. A vállalkozói orientáció fogalma Covin és Slevin (1986) vállalkozói magatartás fogalmára épül. Covin és Slevin három tényezőt, az innovativitást, a proaktivitást és a kockázatvállalást sorolt a vállalkozói magatartás alá. Lumpkin és Dess (1996) ezt további három dimenzióval egészítették ki, és vállalkozói orientációra nevezték át. Így a vállalkozói orientáció innovativitást, proaktivitást, kockázatvállalást, autonómiát és agresszív versengést jelent. A szerzők az innovativitást tartják a vállalkozói viselkedés kulcstényezőjének, mivel azonban az innováció mindig kockázatos, ezért ennek előfeltétele a kockázatvállalás.

A vállalkozói orientáció a már létező cégek esetében a következő tevékenységekben jelenik meg:

- Új üzletág kialakítása, létrehozása egy cégen belül, ami az új piacok szerzésére irányuló innovációk előzménye, vagy következménye is lehet.
- A működő cégek átalakítása a cégek létrehozását megalapozó ötletek, felismerések megújításával, átalakításával.
- Innováció.

Zahra és Covin (1995) longitudinális vizsgálatukban igazolták, hogy a vállalkozói orientáció növeli a pénzügyi teljesítményt, a profitabilitást és javítja a versenyképességet. Ők a proaktivitást és az új termékek fejlesztésében megnyilvánuló kockázatvállalást tartották a teljesítménynövelés motorjának. A vállalkozói orientáció előnye az is, hogy többféle stratégia alkalmazására ösztönzi a céget, s mindez egymást kiegészítve többszintű versenyelőnyhöz juttatja a szervezetet. Zahra 1991-es vizsgálatában a vállalkozói orientáció hatását az eladások növekedésében és a pénzügyi profitabilitásban egyaránt kimutatta, ugyanakkor más vizsgálatok csak az eladások növelésében találták meg ezt a hatást, a pénzügyi profitabilitásban nem (MORRIS–SEXTON 1996; SALY 2001).

A vállalkozói orientáció teljesítményre gyakorolt pozitív hatását több, különböző országban végzett vizsgálat is igazolta (FRESE et al. 2002; HULT et al. 2004; LEE et al. 2001;

SMART–CONANT 1994; SWIERCZEK–THAI 2003; WIKLUND 1999; WIKLUND–SHEPHERD 2005; YUSUF, 2002).

Antoncic és Hisrich szlovén szerzőpáros 2000-ben megjelent könyvében (ANTONCIC–HISRICH 2000) összefoglalja a korábbi kutatásokra vonatkozó adatokat, amit a szerzők munkája nyomán az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat. A vállalaton belüli vállalkozás normatív modelljei (ANTONCIC–HISRICH 2000)

		Covin és Slevin (1991)	Zahra (1991)	Russell és Russell (1992)	Naman és Slevin (1993)	Zahra (1993a)	Zahra és Covin (1995)	Lumpkin és Dess (1996)	Dess, Lumpkin és Covin (1997)	Antoncic és Hisrich
Vizsgált tényezők	Környezeti jellemzők	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Szervezeti jellemzők	x	x	x	x			x		x
	Teljesítmény	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Modell-kapcsolatok	A vállalaton belüli vállalkozás és korrelátumai	ENV → CE ORG → CE CE → PER	ENV → CE ORG → CE CE → PER	ENV → CE ORG → CE CE → PER		ENV → CE CE → PER	CE → PER	CE → PER		ENV → CE ORG → CE CE → PER
	Kölcsönhatások (+ v. –)	ENV:CE → PER ORG:CE → PER			ENV:CE → PER ORG:CE → PER	ENV:CE → PER	ENV:CE → PER	ENV:CE → PER ORG:CE → PER	ENV:CE → PER	
A kutatás jellemzői	Kutatási design	konceptuális vizsgálat	empirikus vizsgálat	empirikus vizsgálat	empirikus vizsgálat	empirikus vizsgálat	empirikus vizsgálat	konceptuális vizsgálat	Interjú vizsgálat	empirikus vizsgálat
	Minta	–	119 amerikai gyártó cég	36 amerikai cég 77 stratégiai üzleti egysége	82 amerikai gyártó cég	102 amerikai gyártó cég	108 amerikai gyártó cég	–	32 amerikai gyártó cég 96 vezetője	141 szlovén és 51 amerikai cég
	Adatgyűjtési technika	–	kérdőív és másodlagos adatelemzés	kérdőív	kérdőív	kérdőív	kérdőív és másodlagos adatelemzés	–	kérdőív	kérdőív
	Adatelemzés módszere	–	kanonikus korreláció elemzés	többszörös regresszió-analízis	regresszió-analízis és korreláció-elemzés	MANOVA, ANOVA	moderált többszörös regresszió-analízis	–	hierarchikus regresszió-analízis	strukturális egyenlet-modellezés

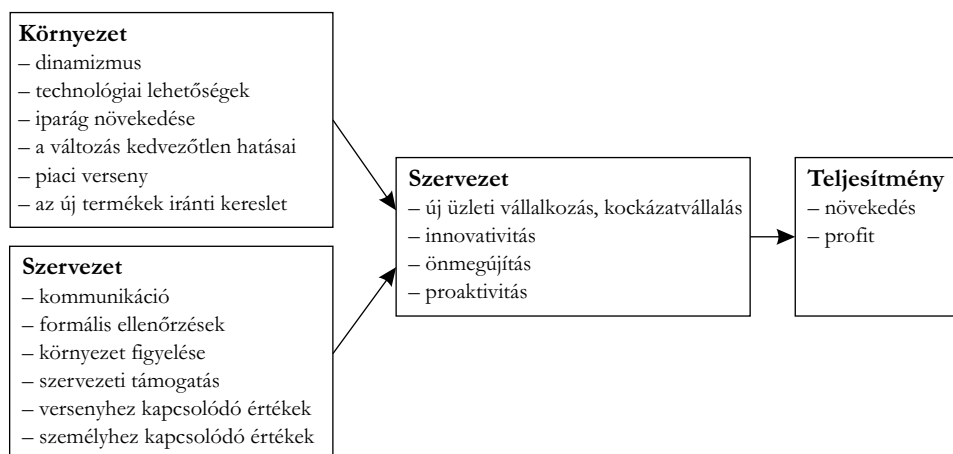
Rövidítések magyarázata: CE (Corporate Entrepreneurship): vállalati vállalkozás; ENV (Environmental characteristics): környezeti jellemzők; ORG (Internal Organizational Characteristics): belső szervezeti jellemzők; OAL (Organizational Alliances): szervezeti szövetségek; PER (Performance): teljesítmény; →: okozati hatás, ENV:CE – a környezet és a vállalati vállalkozás közötti kölcsönhatás, kapcsolat; ORG:CE – belső szervezeti jellemzők és a vállalati vállalkozás kölcsönhatása, kapcsolata

Lumpkin és Dess a vállalkozói orientációt, mint a vállalkozások sikerességének, versenyképességének kulcstényezőjét a környezet, valamint a kultúra függvényében vizsgálja. Lumpkin és Dess modelljét mutatja be a 2. ábra.



2. ábra. A vállalkozói orientáció, a kultúra és a környezet kapcsolata (LUMPKIN–DESS 2001)

A vállalaton belüli vállalkozás modelljét a korábbi modelleket továbbfejlesztve Antoncic és Hisrich (2001) alkotta meg, amelyet a 3. ábra mutat be.



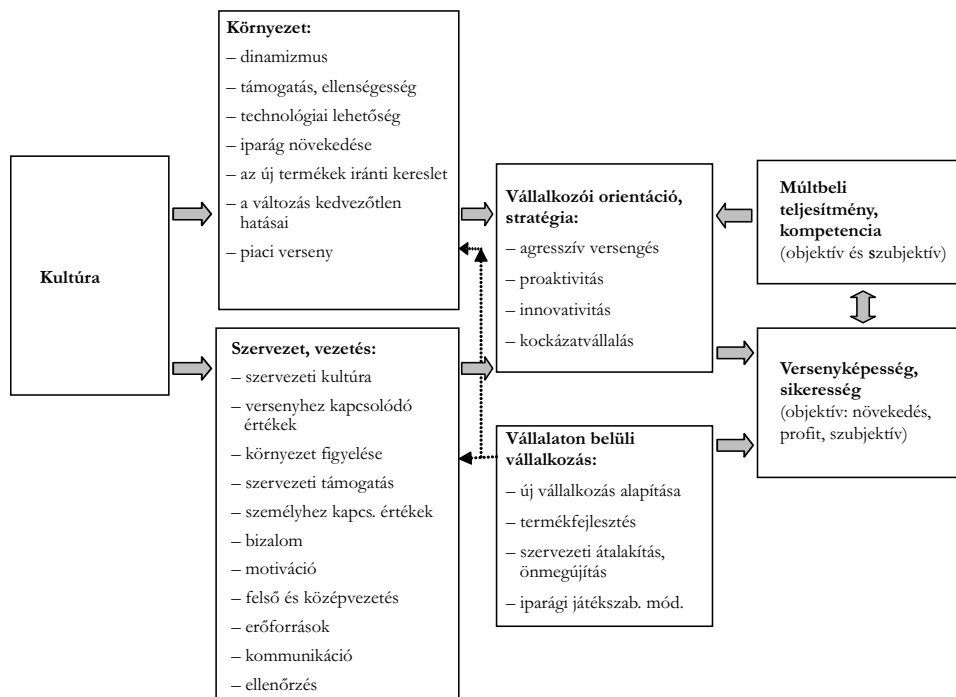
3. ábra. A vállalaton belüli vállalkozás modellje (ANTONCIC–HISRICH 2001)

A vállalaton belüli vállalkozás a szerzők szerint nem általános, a nagy bürokratikus szervezetek stabilitásra, állandóságra törekшенek, ami megöli az innovációt, a rugalmasságot, a kreativitást. A gyors környezeti változások, az előrejelezhetetlen, bizonytalan jövő, az éles verseny azonban folyamatos változást, rugalmasságot, megújulást igényel. Nem kell, hogy az egész vállalatra kiterjedjen a vállalkozói szemlélet, elég, ha vannak olyan szigetek, inkubátorok egy cégen belül, amik a változást generálják, és ezek kellő belső támogatást kapnak. Antoncic és Hisrich szerint a vállalat sikeressége összefügg azzal, hogy a vállalaton belüli vállalkozás milyen szintű. A szerzők az USA-ban és Szlovéniában végeztek összehasonlító vizsgálatot, és a modell elemei közötti pozitív kapcsolatot változó tartalommal ugyan, de mindkét országban sikerült kimutatni. A szlovén adatok alapján a környezetben megjelenő technológiai lehetőségek és az új termékek iránti kereslet, a szervezeti tényezők közül pedig a kommunikáció, a szervezeti támogatás, a versenyhez kapcsolódó értékek és a személyhez kapcsolódó értékek befolyásolták szignifikáns mértékben a vállalaton belüli vállalkozást. Az USA-beli adatok alapján a környezeti tényezők közül egyetlenegy sem befolyásolta szignifikáns mértékben a vállalaton belüli vállalkozást, míg a szervezeti tényezők közül a formális ellenőrzés és a szervezeti támogatás szerepe volt kimutatható.

A szervezeti kockázatvállalás hazai szervezetpszichológiai kutatása dr. Faragó Klára nevéhez fűződik, a vezetésével dolgozó kutatócsoportunk 2005 óta folytatja és publikálja kutatási eredményeit. A nemzetközi szakirodalomban található eredményekre támaszkodva, azokat integrálva alkottuk meg saját munkamodellünket. A szervezeti kockázatvállalás kutatócsoportunk által kidolgozott modelljét mutatja be a 4. ábra.

A munkamodell tesztelése megkezdődött, az eredmények igazolták a modellben felvázolt kapcsolatokat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a sikeresség és a kockázatvállalás legalább annyira a pszichológiai tényezők, mint az objektív gazdálkodási eredmények függvénye, a jövőbeli sikereket elsősorban a múltbeli teljesítmények észlelése és a kompetencia megítélése határozza meg. A környezet észlelése és megítélése meghatározza a választott stratégiát, a belső szervezeti és vezetési tényezők támogató hozzájárulása nélkül pedig nem jöhet létre a szervezet megújulásához, növekedéséhez szükséges innováció, és az ehhez kapcsolódó kockázatok vállalása. A siker észlelése és a kockázatvállalás mértéke között kimutatható, szignifikáns kapcsolat van (FARAGÓ 2006).

A szervezeti kockázatvállalást és innovativitást meghatározó egyes tényezők szerepét és azok kapcsolatát a szakirodalmi eredmények alapján mutatjuk be.



4. ábra. A szervezetek sikerességét és kockázatvállalását befolyásoló tényezők munkamodellje (KÁDI–FARAGÓ 2011)

5. A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁST BEFOLYÁSOLÓ TÁRSADALMI TÉNYEZŐK

5.1. A kultúra szerepe

A kockázatkutatások kulturális elméletei szerint a kockázatvállalást és a kockázateszlelést alapvetően a társadalmi folyamatok eredményeként kialakuló, konszenzuson alapuló kockázati rangsor determinálja (DOUGLAS–WILDAVSKY 1982). A kultúra hozza létre és jeleníti meg azokat az értékeket, normákat és ítéleteket, amelyek meghatározzák, hogyan tekintünk az új technológiák kapcsán jelentkező veszélyekre, kockázatokra. Fukuyama szerint alapjában a kultúra határozza meg az egyes társadalmak teljesítményét és az ott élők életminőségét (FUKUYAMA 2007). A kultúra az emberek viselkedésében, választásaiban mélyen gyökerező értékeket, normákat képviseli, a kultúrában a bizonytalansággal, kockázatokkal kapcsolatban megjelenő értékek alapvetően meghatározzák a szervezeti kockázatvállalást is.

Hofstede a szervezeti viselkedés eltéréseit a nemzeti kultúrákban eredő sajátosságokra vezeti vissza. Hofstede nagyszabású kutatásában több dimenzió mentén vizsgálta és talált

különbséget a nemzeti kultúrákban (HOFSTEDE 1980, 1994). Hofstede megállapítása szerint elsősorban a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés határozza meg azt, hogy az adott országban milyen típusú szervezetek alakulnak ki. Eredményei azt mutatják, hogy az eltérő kultúrák különböző mértékben tolerálják a bizonytalanságot, és különböző módszereket fejlesztenek ki a bizonytalanság csökkentésére. A bizonytalanságkerülés szubjektív érzés, és bár nem teljesen azonos, de kimutatható kapcsolatban van a kockázatvállalási hajlandósággal, azt méri, hogy milyen mértékben ösztönzi a társadalom a kockázatvállalást és tűri a bizonytalanságot. A hofstede-i dimenziókra épülő, azokat kibővítő, széles körben folytatott kultúrakutatás az 1993-ban kezdődött GLOBE kutatás, amelyben hazánk is aktív szerepet vállalt. A GLOBE kutatás eredményei szerint Magyarország nemzetközi összehasonlításban az észlelt értékek alapján a legnagyobb bizonytalanságtűrésű (kockázatvállaló) országok csoportjába került, azonban az elvárások szintjén jóval nagyobb fokú stabilitási igény fogalmazódott meg. A kutatók szerint ez a gazdasági és társadalmi változások eredményeként kialakult bizonytalanságérzetből adódik, így ez a változó a magyar viszonylatban inkább a bizonytalanságérzetet méri, mint a bizonytalanságtűrést (BAKACSI 2001), ezáltal kevésbé hozható kapcsolatba a kockázatvállalással.

Amerikában a 70-es évek vége óta, hazánkban a 80-as évektől kezdve vizsgálják, hogy a kulturális különbségek hogyan jelennek meg a kockázatestélelésben és -értékelésben (ENGLÄNDER–FARAGÓ–SLOVIC–FISCHOFF 1987). A 80-as években végzett kutatások megállapítása szerint az amerikaiak a környezetüket lényegesen kockázatosabbnak érzékelték, a vizsgált kockázati tényezők túlnyomó részét magasabbra értékelték, és a kockázatok értékét átlagosan csaknem kétszer nagyobbra becsülték, mint a magyarok. Engländer 10 évvel későbbi kutatásában azonban már azt találta, hogy ez a különbség eltűnt, sőt a japánok után a magyar válaszadók látták a legfenyegetőbbnek a vizsgált kockázati faktorokat. Tíz év alatt tehát a magyar válaszadók körében a kockázatok alulértékelése átfordult túlértékelésbe (FÜLÖP 2009).

5.2. A környezet jellemzői és szerepe

A vállalat környezete alapvetően meghatározza, hogy megfelelő, eredményes stratégia-e a vállalkozói magatartás és az ahhoz kapcsolható kockázatvállalás.

A környezet, a stratégia és a struktúra kapcsolatát a vezetélméleti, stratégiai menedzsmentkutatók a kontingenciaelmélet keretei között már a 60-as évek óta vizsgálják.

A kutatók kezdetben a környezet stabilitását, változékonyságát (BURNS–STALKER 1961), valamint a környezet összetettségét, egyszerű vagy komplex voltát (LAWRENCE–LORSCH 1967) külön-külön elemezték, később pedig azt is felismerték, hogy a piaci környezetet egyidejűleg jellemzi a változékonyság, a komplexitás és a korlátozó hatás (KHANDWALLA 1973; KIESER 1974). Child (1972) fogalmazta meg először, hogy a szervezet nem egyszerűen alkalmazkodik a környezetéhez, hanem stratégiájával aktív vagy passzív módon befolyásolni is képes azt. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs egyetlen legjobb megoldás, a sikeres vállalatok a környezethez illeszkedő, stabil, egyszerű kör-

nyezetben stabil, változékony, komplex környezetben pedig rugalmas szervezeti megoldásokat dolgoznak ki és működtetnek, és stratégiai választásaiknak megfelelően a változékony, komplex környezetet aktívan képesek alakítani, befolyásolni.

Lumpkin és Dess (2001) a környezet két olyan dimenzióját azonosította, amely a különböző stratégiákat alkalmazó vállalatok eredményességét befolyásolja. Az egyik a környezet dinamizmusa, kiszámíthatatlansága, változékonysága, bizonytalansága, a másik pedig a környezet ellenségesége. A környezet három elemét vizsgálták. A gazdasági tényezők között a gazdasági növekedés, a keresletváltozás, az infláció, az erőforrások elérhetősége, az adózási és egyéb területek szerepelnek. A politikai, jogi tényezők közé az innovációt, a kockázatvállalást ösztönző inkubátor programok, valamint a jogbiztonságot támogató és korlátozó területek tartoznak, a társadalmi tényezők között pedig a társadalmi mobilitás és az informális hálózatok szerepét elemezték. A dinamikus környezetre a kiszámíthatatlanság, változékonyság, bizonytalanság jellemző, míg az ellenséges környezetben erős a verseny, a versenytárs megsemmisítése a cél. Lumpkin és Dess kérdőíves vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a vállalkozói orientáció négyfaktoros struktúrával (proaktivitás, innovativitás, kockázatvállalás, versenyagresszivitás) írható le. Dinamikus környezetben a proaktivitás szignifikánsan közepes kapcsolatban van az eladások növekedésével és gyenge kapcsolatban az eredményességgel (árbevétel-arányos megtérülés, ROS) és a profittal (Profitability), míg az agresszív versengés stratégiája nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a szervezet eredményességével. Ellenséges környezetben a proaktivitás szintén pozitív hatással volt a nyereségessegre, azonban az agresszív versengés az eladások növekedését és az eredményességet nagyobb mértékben befolyásolta. Az életciklus és proaktivitás között gyenge negatív kapcsolatot találtak, ami arra utal, hogy az életciklus előrehaladtával a proaktivitás csökken.

Eredményeik szerint a proaktivitás (kockázatvállalás) adekvát mind a sikeres, mind a sikertelen szervezetek számára akkor, ha dinamikus a környezet, és ha az adott iparág növekvő szakaszban van. Az agresszív versengés stratégiája akkor eredményesebb (ami felhalmozott erőforrásokat kiaknázó, kockázatkerülő viselkedést jelent), ha a környezet ellenséges, a vásárlók és az erőforrások megszerzéséért intenzív harc folyik, vagy ha a sikeres vállalat már eljutott az érettség állapotába.

Az iparág, az ágazat életciklusa más kutatók szerint is determinálja, hogy az innovatív, kockázatvállaló, vagy inkább a kockázatkerülő stratégia eredményes-e. A kezdeti, fejlődő, növekedési szakaszban lévő ágazatokban tevékenykedő vállalkozások számára az innováció és a hozzá kapcsolódó kockázatvállalás nélkülözhetetlen, az öregedő szervezetek ezzel szemben az elért pozíciók fenntartására figyelnek és kerülnek a változással járó kockázatok (GREINER 1972; ADIZES 1979).

6. SZERVEZETI ÉS EGYÉNI TÉNYEZŐK

6.1. A szervezeti kultúra és az abban megjelenő értékek

A vállalat menedzsmentje, tulajdonosa sok esetben a magas kockázat miatt nem vállalja az innovációs magatartást. A kockázatvállalás a szervezeti kultúra része, a szervezeti kultúra egy fontos dimenziója a bizonytalansághoz való viszony. A szervezeti kultúrára vonatkozó nemzetközi vizsgálatok azzal az eredménnyel jártak, hogy a szervezeti kultúrákat alapvetően meghatározzák a nemzeti kultúrák és az abban megjelenő értékek (HOFSTEDE 1980, 1994). A bizonytalanságot jól toleráló szervezeti kultúrákban az egyének nem érzik fenyegetőnek a kétértelmű helyzeteket és a nagyobb kockázatot, elfogadják a szokatlan és innovatív ötleteket, motiválja őket a teljesítmény. A bizonytalanságot rosszul viselő szervezetekben azonban a szervezet tagjai ellenállnak az újdonságnak, inkább a biztonság és az elismerés motiválja őket, a kockázatot és a kétértelmű helyzeteket fenyegetőnek érzik.

Az innováció és a kockázatvállalás több szervezeti kultúra modellben is megjelenik. Bakacsi szerint a szervezeti kultúrát jellemző tizenegy kulcskategória egyike a kockázatvállalás (BAKACSI 1996). A hazai szakirodalomban is széles körben szereplő modellek részletes ismertetése mellőzhető, így csupán utalást teszünk a kockázatvállalást konkrétan is megjelenítő néhány modellre. Quinn versengő értékeken alapuló modelljében az innovációorientált, kifelé, a környezetükre figyelő, rugalmas szervezetek központi értéke a növekedés, és az ennek érdekében folytatott innováció, amelynek előfeltétele a kreativitás és a kockázatvállalás. Kono modelljében a döntés játssza a központi szerepet, a kockázatvállalás pedig a szervezeti kultúra vizsgálata során elvégzett klaszteranalízis eredményeként kialakuló hét tényező egyikeként, a szervezeti kultúra elemének tekinthető. Az innováció és a rugalmasság a pezsgő élénk szervezeti kultúrában jelenhet meg (BÍRÓ–SERFŐZŐ 2003).

A szervezeti kultúrát és a szervezeti kockázatvállalást Deal és Kennedy (1982) modelljében a tevékenység jellege, illetve az ehhez köthetően a döntések eredményéről érkező információ sebessége alakítja. Az ún. „Macho” (Tough-guy Macho) kultúrájú cégek rendszeresen nagy kockázatot vállalnak, mivel gyors visszajelzéseket kapnak arról, hogy helyesen vagy helytelenül cselekedtek-e (például reklám, szórakoztató ipar). A gyors sikerek újabb kockázatvállalásra ösztönözik. A „Fogadj a cégedre” („Bet Your Company”) kultúrájú cégek olyan ágazatban tevékenykednek, ahol lassú a visszajelzés, hosszú a megtérülési idő, de csak magas kockázatú döntések, nagy értékű befektetések esetén várható siker. A döntéshozók ebben az esetben nem a saját karrierjüket teszik kockára, hanem az egész szervezet jövőjét. Jelentős eredményeket érhetnek el, de rendkívül lassan mozognak (például olajcégek).

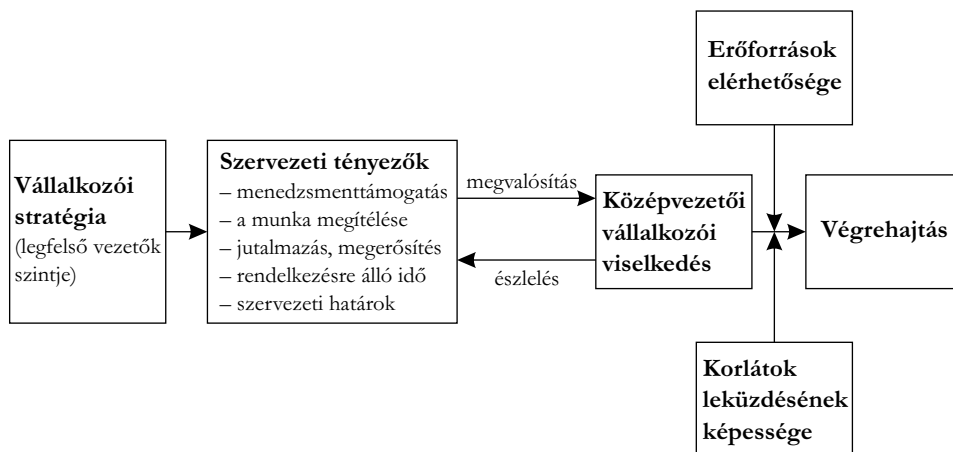
Az alacsony kockázati szintű cégek között a „Dolgozz és játssz keményen” („Work Hard, Play Hard”) kultúrát a gyors, míg a Folyamat (Process) kultúrát a lassú visszajelzés jellemzi. A folyamat kultúrájú cégekben nem egy-egy tranzakción múlik a szervezet jövője, ezért nem az a lényeges, hogy mit és miért csinálnak, hanem az, hogy hogyan csinálják. A dolgozók számára nincs vagy kevés a visszajelzés, és alacsony a kockázatvállalás

(például közszolgáltató cégek). Ezzel szemben a „Dolgozz és játssz keményen” szervezeti kultúra azokra a cégekre jellemző, ahol sok, kis kockázattal járó egyéni kezdeményezés és magas teljesítmény szükséges a sikerhez, és a jó teljesítményről gyors és intenzív visszajelzést kapnak az alkalmazottak például jutalékok, bónuszok formájában (például kereskedő cégek).

6.2. Felső- és a középvezetés szerepe, egyéni jellemzők

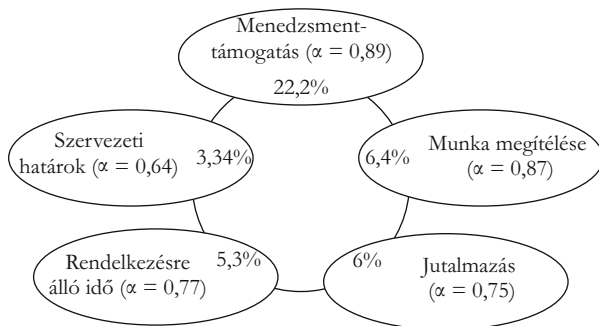
A kutatások szerint alapvetően a szervezeti felső vezetők filozófiájától, elkötelezettségétől függ az, hogy az innováció milyen szerepet kap, a vállalkozói orientáció képes lesz-e megvalósulni egy adott szervezetben. A felső vezetők kezdeményezése, támogatása nélkül a vállalkozói folyamat el sem indulhat. Nekik kell felismerniük a lehetőségeket, megfogalmazniuk az üzleti célokat és a koncepciót, megszerezni az erőforrásokat és megvalósítani az üzletet. A vezetők és a vállalkozók összehasonlítása azt bizonyította, hogy a vezetők kevésbé törekednek a sikerre, nehezebben vállalnak kockázatot és kedvezőtlenből viszonyulnak az újításokhoz (STEWART–WATSON et al. 1998).

A vállalkozói aktivitás kezdeményezésében, az innovációs folyamatokban és a kockázatvállalásban a felső vezetők mellett a középvezetők is kulcsszerepet töltenek be. A középvezetők szerepét öt belső szervezeti faktor befolyásolja. A középvezetők vállalkozói magatartásához, aktív szerepvállalásához fontos a jutalmazás megfelelő alkalmazása (célokhoz igazodó visszacsatolást alkalmazó, egyéni felelősséget hangsúlyozó, eredményen alapuló ösztönzés), a felső vezetői támogatás megszerzése, az erőforrások elérhetősége, használhatósága, a támogató szervezeti struktúra, valamint a kockázatvállalás és a kudarcral szembeni tolerancia. A vállalati vállalkozás belső környezetének középvezetői modelljét Hornsby, Kuratko és Zahra (2002) dolgozta ki, amelyet az 5. ábra mutat be.



5. ábra. A vállalati vállalkozás belső környezetének középvezetői percepciója (HORNSBY–KURATKO–ZAHRA 2002)

A szerzők megállapították, hogy az innovációt és a kockázatvállalást elősegítő belső vállalkozói környezet megteremtésében meghatározó a menedzsment támogatásának mértéke. A vállalati vállalkozói környezet faktorait és hatását mutatja be a 6. ábra.



6. ábra. A vállalati vállalkozói környezet faktorai (HORNSBY–KURATKO–ZAHRA 2002)

A teljesítménymotiváció, a kockázatvállalási hajlandóság és az innovációk támogatása pszichológiai előzmények együttesének reprezentációjaként jelenik meg, és alapvetően a vállalkozói magatartáshoz kapcsolódik. A kockázatvállalást illetően a vezetőkhez képest a vállalkozók több területen is eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. Vezetőket és menedzsereket összehasonlítva több kutató is megállapította (STEWART JR.–WATSON–CARLAND 1984), hogy a vállalkozók teljesítménymotivációja, kockázatvállalási hajlandósága, innovációs kedve és kreativitása magasabb, mint a kisvállalkozóké és a menedzsereké. A kisvállalati tulajdonosok inkább a menedzserekhez hasonlíthatók, mint a vállalkozókhöz, akiknek a kockázatvállalási hajlandósága tendenciájában magasabb szintű.

Az egyéni jellemzők között a kockázatvállalási hajlandóság és a kockázattal szembeni attitűd meghatározó. A kockázatvállalási hajlandóság a kockázatvállalás mellett a kockázat elkerülésének tendenciáit is jelenti, és diszpozicionális személyiségvonásnak tekinthető. Egyes kutatók ezt a vonást tartják meghatározónak a vállalkozók és hivatalnokok kockázatvállalásában megmutatkozó különbségekért. Azt, hogy a kockázatvállalás állandó vonás lenne, meggyőzték azok a megfigyelések, amik szerint eltérő helyzetben másként viselkedik a személy (FARAGÓ 2010). Az egyének eltérő kockázatpreferenciákkal rendelkeznek, és bizonyos emberek sokkal inkább élvezik a kockázatos helyzetek keltette kihívásokat, mint mások (SITKIN–PABLO 1992). Lopes (1993) a kockázatvállalás személyi jellemzőit elemzi. Szerinte a diszpozicionális és a helyzeti tényezők együtt határozzák meg a kockázatvállalást. A lehetőségek kihasználására orientált személy általában nagyobb kockázatot vállal, de a biztonságra törekvő személy, ha rossz a helyzete, szintén nagy kockázatot vállalhat a javítás érdekében.

Fenton-O'Creevy és Soane (2001) négy alapvető, az egyéni kockázatvállalást befolyásoló hatást különböztet meg, a kockázatok egyéni értelmezését, az egyén nyereséghez és veszteséghez való hozzáállását, az előítéleteket és a személyiséget. Ezek alapján a kocká-

zatvállalási hajlandóságot három típusba sorolják: a kockázatkerülők, a kockázatkeresők és a kockázatokkal szemben közömbösek csoportjára.

Soane és Chmiel (2005) szerint a kockázatvállalás nem általános, mindenre kiterjedő tulajdonság, hanem az egyén területspecifikus és célfüggő jellemzője. Olson és Suls (2000) kutatása rámutatott arra, hogy a kockázatvállalás során a személyiség mellett a társas elvárások szerepe is meghatározó. A kockázatvállalási helyzetekben a döntéseket az is befolyásolja, hogy mit gondolunk a szociálisan kívánatos döntésről.

Az érzelmek szintén befolyásolják választásainkat (például LERNER–KELTNER 2001; FESSLER és mtsai 2004). A szorongás csökkenti a kockázatvállalást, mert egyrészt a veszély elhárítására és prevenciók lépésekre készítet (BARLOW 1988), másrészt pesszimista elvárásokat eredményez (SAVITSKY és mtsai 1998; SHEPPERD és mtsai 2004). Különböző személyek ugyanarra a helyzetre eltérő módon reagálnak érzelmileg, és a helyzetek az információk értékelhetőségében, érzelmi felhívó jellegükben és érzelmi minőségükben is különböznek. A különböző helyzetekben lévő ingerek aktivizálják a bennünk lévő képeket, reprezentációkat, és ezeken keresztül aktiválódik az érzelmi készletünk is, ami befolyásolja az ítéletalkotást. Az érzelmi összbenyomás pedig gyorsabb, hatékonyabb döntéshozatalt eredményezhet, mint a racionális, analitikus módszerek alkalmazása, különösen akkor, ha a helyzet komplex, vagy az értelmi kapacitásunk korlátozott.

March és Shapira (1992) a kockázatvállalás helyzeti jellemzőit vizsgálva rámutatott arra, hogy a személyek a kockázatvállalás viszonylag magas szintjét mutatják, ha nagyszámú felhalmozott erőforrással rendelkeznek, azonban a célhoz közeledve kockázatkerülés jellemzi az embereket, a cél vélt elvesztése pedig ismét kockázatvállalást eredményez. Egy idő után megváltozhat a kockázatpreferencia ugyanarra az erőforrásra vonatkozóan, például egy kellemes élmény az adott tárggyal kapcsolatosan a kockázat alulértékelését vonhatja maga után. A szerzők feltételezik, hogy létezik egy olyan viszonyítási pont – veszélyes cselekedet esetében ez a túlélési pont –, amely felett a személy inkább kockázatkerülő lesz. A kockázattal szembeni magatartás helyzeti tényezők által befolyásolt legismertebb módja a keretezési hatás. Mivel az emberek a lehetőségelmélet szerint nem hasznosságokban, hanem veszteségekben és nyereségekben gondolkodnak, így a keretezési hatás lényege, hogy a helyzet megfogalmazásától függ a kockázatkerülő, illetve kockázatvállaló viselkedés. Ha a helyzetet nyereségként keretezzük, a személyek kockázatkerülők, ha veszteségként, akkor kockázatvállalók lesznek (FARAGÓ 2008).

6.3. A vezetők döntéseiben, ítéleteiben, észleléseiben megfigyelhető torzítások

A normatív döntéelméleti modellek azokat az axiómákat fogalmazzák meg, amelyek alapján megmondhatjuk, hogyan kell döntenie a racionális, az egyéni hasznát maximalizálni akaró embernek. Az elméletek szerint a döntéshozónak azt az opciót kell választani, amelynek a várható hasznossága a legnagyobb. A döntéskor a várható hasznosság mellett figyelembe vesszük a kockázatok is, így előfordulhat, hogy valamivel alacsonyabb várható hasznosságú alternatívát választunk egy kockázatosabb, de nagyobb várható hozammal

kecsegtető lehetőség helyett. Számos kísérlet igazolta azonban, hogy a döntések során rendszeresen megszegjük a várható hasznosság elvét. Tversky és Kahneman a normatív döntésléleket bírálva lehetőségleléletükben megfogalmazták, hogy a döntéshozók a valószínűségeket általában eltorzítják, hasznosságérzetüket pedig egy adott kiindulási ponthoz, ún. referenciaponthoz igazítják, és nyereségben vagy veszteségben gondolkodnak.

A döntések során számos tényező befolyásolhatja azt, hogy hogyan észleljük a kockázatokat. A kockázatpercepciót különböző heurisztikák mellett kognitív és pszichológiai tényezők befolyásolják, torzítják: az egyéni tapasztalatok, a beállítottság, a hiedelmek, a csoportértékek és tapasztalatok, viselkedési modellek, a tágabb társadalmi és kulturális értékek, a megítélés alapjául szolgáló információ pontossága, teljes körűsége, illetve ezek hiánya, és az ezzel kapcsolatos bizonytalanságok.

A kockázat kognitív tudományos nézőpontját képviselő kutatók szerint a kockázatok a cselekvési, döntési alternatívák negatív következményei mértékének és bekövetkezési valószínűségének meghatározásán keresztül becsülhetők. A döntéseknél figyelembe vesszük a valószínűségeket és a hasznosságokat, ezeket összeszorozzuk, ugyanakkor a valószínűségeket eltorzítjuk, a hasznosságot valamilyen referenciaponthoz igazítjuk, továbbá a hatások és a valószínűségek összesítésének módja is szubjektív.

Tversky és Kahneman rámutattak arra, hogy az embereket általában kockázatkerülés jellemzi, és felismerték az ún. keretezési hatást (framing effect), ami szerint nem mindegy, hogy egy esemény lehetséges kimeneteleit pozitív vagy negatív formában fogalmazzuk-e meg. Emellett a tükrözési hatást is kimutatták, amelynek lényege, hogy pozitív kimenetelek, hasznok esetén az emberek kockázatkerülők lesznek, negatív kimenetelek, veszteségek esetén azonban kockázatkeresőkké válnak, és az alternatívák közötti választásuk preferencia-sorrendjei negatív, illetve pozitív keretbe helyezve egymás tükröképeként jelennek meg (KAHNEMAN–TVERSKY 1998). A bizonyossági hatás (certainty effect) lényege, hogy „az emberek túlértékelik a biztosnak tartott következményeket a valószínűekkel szemben, és ez kockázatkerülő preferencia kialakításához vezet. Az emberek preferenciái nem állandóak, hanem több külső és belső tényező együttes hatásaként alakulnak ki és változnak (FARAGÓ 2005).

Számos pszichológiai kutatás bizonyította, hogy a valóság és a percepció megfelelése nem egyértelmű. Egyrészt a valóságot közvetlenül nem tudjuk megtapasztalni, hanem egyénileg, csoportosan és kulturálisan konstruáljuk azt. Másrészt kognitív kapacitásunk korlátai is megakadályoznak a valóság pontos észlelésében, a zsúfolt ingerkörnyezet túlterheli kognitív kapacitásunkat, ezért tévesen interpretáljuk az adatokat, elvárásainknak megfelelően értelmezünk kétértelmű információkat, a véletlen sorozatokban szabályszerűségeket látunk (STONER 1968; GILOVICH 1991; MALMENDIER–TATE 2002).

A szubjektív ítéletek és az objektív mutatók gyakran jelentős eltéréseket mutatnak, ami kérdésessé teszi, hogy a vezetők percepciója, véleménye milyen mértékben fogadható el a sikeresség vagy a kockázatvállalás megállapítása céljából. Hazai vizsgálatok (FARAGÓ 2008; KÁDI–FARAGÓ 2011) rámutattak arra, hogy az objektív gazdasági mutatók és a vezetők sikerességgel, kockázatvállalással kapcsolatos ítéletei között általában gyenge kapcsolat mutatható ki.

Szervezeti kontextusban több vizsgálatot végeztek a különféle torzításokról. Az egyik jellemző torzítás a vezetők túlzott magabiztossága (overconfidence), ami gyakran hátrányosan befolyásolja döntéseiket. A vezetők túlbecsülik (overestimate) a befektetéseik megtérülését, így a befektetések során az indokoltnál nagyobb kockázatot vállalhatnak (MALMENDIER–TATE 2002). A túlzott magabiztosság befolyásolja a vállalatok felvásárlásával kapcsolatos döntéseket (BROWN–SARMA 2007), amely során a vezetők saját vállalatuk értékét túlbecsülik, kockázatvállalásuk pedig konzervatívabb lesz a külső tőkepiacon való részvétel során (MALMENDIER–TATE–YAN 2005).

Dess és Robinson (1984), valamint Wall és munkatársai (2004) azonban egymással egyező módon azt találták, hogy a legfelsőbb vezetők pontosan észlelték a vállalatuk tényleges teljesítményét, de ez az eredmény az alattuk lévő vezetőkre már nem volt igaz.

Az optimizmus pozitívan korrelál a kockázatvállalással, a túlzott optimizmus azonban torzíja ítéleteinket, mivel ebben az esetben úgy gondoljuk, hogy a negatív események nagyobb valószínűséggel fordulnak elő másokkal, mint velünk, valamint úgy véljük, hogy mások támogatják elképzeléseinket. Mindez indokolatlan mértékű kockázatvállaláshoz vezethet.

6.4. Szervezeten belüli támogatás, motiváció, ösztönzés

A kockázatvállalást a motivációk vizsgálata nélkül nem lehet pontosan elemezni, megérteni. A kockázatos üzleti döntések hátterében a szervezet profitmaximalizálása mellett egy sor nem pénzügyi jellegű, egyéni motiváció is meghúzódik, mint például a kreativitás, az önmegvalósítás, az autonómia és az identitás kiteljesítése.

A különböző motivációs elméletekben más-más megközelítésben és hangsúllyal szerepelnek az ún. alacsonyabb rendű és a magasabb, fejlődésalapú szükségletek, amik más-más módon befolyásolják a kockázatvállalást.

Atkinson (1957) szerint a magas teljesítménymotivációjú személyek a közepesen kockázatos helyzeteket szeretik (sikerorientáltak), míg az alacsony teljesítménymotivációjúak a túl kockázatos vagy túl biztos helyzeteket részesítik előnyben (kudarckerülők).

A motivációs modellek azt feltételezik, hogy a félelmek, a remények és a vágyak határozzák meg a kockázatos választásokat. Lopez (1987) szerint ez két dimenzióban ragadható meg: az első a biztonság keresése, illetve a lehetőségek kiaknázásának szándéka, a második pedig az igény szint. A vállalkozói aktivitás elemeit vizsgáló nemzetközi projektben (GEM: Global Entrepreneurship Monitor) a motivációk mentén kétféle vállalkozói aktivitást különböztetnek meg: az egyik az ún. „pull”, vagy lehetőség vezérelte vállalkozói aktivitás, amely a lehetőségek felismerésére és kiaknázására fókuszál, a másik az ún. „push”, vagy kényszer vezérelte vállalkozói aktivitás, amely akkor jelentkezik, ha az egyén azért kezd vállalkozásba, mert nem lát más lehetőséget munkahely-, illetve jövedelemszerzésre. A lehetőség vezérelte aktivitás motivációján belül a projekt két fő ágat különböztet meg: a függetlenség lehetőségét keresők csoportját és a jövedelem növelésének lehetőségét keresők csoportját.

A szervezetben működő egyének kockázatvállaló viselkedését az egyéni motivációk mellett alapvetően az befolyásolja, hogy a szervezet hogyan jutalmazza azt. Ha a cselekedetek eredményét jutalmazza, az visszatart a kockázatvállalástól, hiszen a kockázatos döntés azt jelenti, hogy lehetséges a kudarc. Ha viszont a folyamatot, azaz magát a kockázatvállaló viselkedést, a kreativitást, az innovációt bátorítják, és a felső vezetők maguk is modellként szolgálnak kockázatvállalásukkal, akkor a kockázatvállalási kedv megnövekszik (OUCHI 1977).

6.5. A szervezeten belüli bizalom

A gazdasági fejlődés, növekedés – és az ehhez szükséges innováció, valamint a kockázatok vállalása – Fukuyama szerint megfelelő szintű bizalom nélkül nem valósítható meg. A társadalmi bizalom, a társadalmi tőke hiánya legalább olyan mértékben akadályozza a gazdaság fejlődését, mint az anyagi tőke hiánya (FUKUYAMA 2007). A bizalom több megközelítése ismert. A hiten alapuló bizalomszemlélet szerint a bizalom alapja a felek egymásba vetett hite, míg a kockázaton alapuló szemlélet szerint a bizalom a másik fél magatartására vonatkozó pozitív várakozáson alapuló önkéntes kockázatvállalás. Egy másik felosztás szerint kétféle bizalom különböztethető meg, az egyik a dolgok alakulásával kapcsolatos, a másik a hibák toleranciájára vonatkozik, mindkettő fontos a kockázatvállaláshoz. Ott releváns a bizalom, ahol kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot, mert az interakciók kimenete nagyon bizonytalan, kockázatot tartalmaz (NAGY–SCHUBERT 2007). A szervezeten belüli bizalom a bizonytalanság csökkentésére szolgáló eszköz, amely kiegészíti az előzetes számításokat azáltal, hogy a bizonyossághoz hiányzó valószínűségi értéket bizalommal helyettesítjük. A bizalom ezek szerint egyfajta előrejelzésnek, kalkulációnak is tekinthető, amely a múltból szerzett pozitív tapasztalatokra épül. Fukuyama szerint, ha a felek bíznak egymásban az üzleti életben, akkor több az együttműködés, lecsökkennek a tranzakciós költségek, s jobban fejlődhet a gazdaság.

Nagy és Schubert szerint a bizalom és a kockázatvállalás több módon is kapcsolódik egymáshoz. A kockázatvállalási hajlandóság a megelégedett bizalmat, a tényleges kockázatvállalás pedig a kinyilvánított bizalmat befolyásolja. Kontrollálható üzleti kockázat esetén a közepes bizalom versenyelőnyt jelent, de alacsony üzleti kockázat és gyenge bizalom esetén nem beszélhetünk versenyelőnyről. Magas üzleti kockázatok esetében magas bizalom szükséges (NAGY–SCHUBERT 2007).

Shamir–Lapidot (2003) és Sass (2005) szerint a szervezetekben a bizalom négy jelenszintjét lehet megkülönböztetni: a diszpozicionális bizalomadási hajlamból származó általános bizalomelvárást, az egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban jelentkező kapcsolati bizalmat, a csoportkapcsolatokat befolyásoló, csoportra, rendszerre vonatkozó kategóriaalapú bizalmat és a szervezet egészére, a rendszer személytelen struktúrájára vonatkozó rendszerbizalmat. Whitener és munkatársai (1998) a hierarchikus kapcsolatokban a vezetői bizalomadás kockázatát vizsgálták. A vezető bizalmat adó első lépése kockázatos, mivel még nem biztosított a viszonzás. Ezt a kockázatot pozitívan a beosztott kezdeti

szerrepteljesítési kompetenciája és együttműködése, negatívan a bizalommal való visszaélés költségének nagysága befolyásolhatja. A meglévő bizalom megerősödhet, ha az előzetes feltételezések megerősítést nyernek. A bizalom labilissá válhat, ha magas volt a bizalom kockázata, illetve ha az események nem igazolják az előzetes várakozásokat. Siegel, Brockner és Tyler (1995) szerint a bizalom attribúciós keret, ami befolyásolja a szervezeti történések értelmezését. Sass (2005) szerint a magasabb bizalmi szintű csoportokban a motiváció elsősorban a kölcsönös erőfeszítésekre irányul az egyéni kezdeményezések helyett, és ez teljesítményfokozó lehet. A kutatások arra utalnak, hogy a kockázatvállaláshoz hasonlóan mind a túlzottan magas, mind a szélsőségesen alacsony bizalom zavarokat okozhat a személyközi és a szervezeti kapcsolatok szintjén is (SASS 2005).

6.6. Szervezeten belüli együttműködés, csoportok szerepe

A szervezeti kockázatvállalás a legritkább esetben a szervezeti tagok és vezetők egyéni aktyusa, különböző mértékben, de mindig a szervezeti csoportok döntésének, együttműködésének vagy éppen rivalizálásának eredményeként alakul ki. A szervezetek világában komoly dilemmát jelent, hogy az egyéni elvárásokat hogyan lehet összeegyeztetni a szervezeti célokkal, mely személyek vagy csoportok céljai a meghatározóak, kik és hogyan képesek érdekeiket a leginkább érvényesíteni a szervezeti döntések során.

A csoportok szerepe a szervezetek világában meghatározó, a csoportok együttműködése és a csoportos döntéshozatal azonban nemcsak előnyökkel, hanem számos veszéllyel, torzítással is járhat.

A szervezetek gyakran cselekszenek valódi céljaikkal ellentétesen, és valódi céljuktól egyre távolabb kerülnek (Abilene paradoxon), mivel a csoportdöntés során a csoporttagok tévesen azt hiszik, hogy elvárásaik ellentétesek a csoportéval, ezért saját preferenciáik ellenére döntenek. Harvey (1974) szerint ez a következő okokra vezethető vissza: a cselekvéssel kapcsolatos szorongásra, a negatív elképzelésekre, fantáziákra, a valódi és az egzisztenciális kockázatokra, ami az ismeretlentől való félelemre és a sikertelenség lehetőségére vezethető vissza, a kirekesztéstől való szorongásra és a csoportnyomásra.

A homogén vezetői csoportokra jellemző „csoportgondolkodás” azt eredményezheti, hogy az ilyen csoportok többre értékelik a kölcsönös támogatást és a konszenzust, mint a racionális vitát és a döntés minőségét. A kockázattelölődés jelensége (STONER 1968) következtében a csoport több vagy kevesebb kockázatot észlel, mint tagjai egyéni helyzetben. A homogén felső vezetői csoportok tagjai hasonló és szélsőségesen nagy, vagy kicsi kockázatot látnak, és erősen bíznak ítéletük helyességében, kockázatpercepciójuk pedig befolyásolja a kockázatvállalás mértékét (JANIS–MANN 1972). Lamm és Myers (1978) kutatásai szerint a csoportos viselkedés az egyének eredeti preferenciáitól sokkal magasabb, vagy alacsonyabb kockázatvállalást eredményezhet, és jelentősen polarizálhatja a csoportot.

6.7. A múltbeli teljesítmény, a sikeresség és a kompetencia

A kutatók egymásnak ellentmondó nézeteket fogalmaztak meg arra vonatkozóan, hogy a siker, illetve a kudarc hogyan befolyásolja a kockázatvállalást (FARAGÓ 2008b; KÁDI–FARAGÓ 2011).

Tversky és Kahneman (1981) szerint a kockázatos helyzet értékelését az határozza meg, hogy a személyek nyereségként vagy veszteségként fogják-e fel az eredményt. A lehetőségelméletben (prospect theory) megfogalmazták, hogy veszteség, kudarc esetén az emberek inkább kockázatvállalók, míg a nyereség esetében kockázatkerülők, mivel a már megszerzett vagy biztosan megszerezhető javakat nem akarják kockáztatni. Ugyanakkor a biztos veszteség helyett inkább a nagyobb, de bizonytalan veszteséget preferálják.

Thaler és Johnson (1991) viszont arra hívták fel a figyelmet, hogy a kockázatvállalás során a múlt döntései és eredményei is meghatározóak. Az emberek döntéseit és viselkedését az is befolyásolja, hogy előzőleg nyertek vagy veszítettek-e. A korábbi nyereség inkább kockázatvállalásra, míg a veszteség kockázatkerülésre készteti a személyeket, a már megszerzett többjövédelmet, nyereséget lehet kockáztatni, de a veszteség, a hiány óvatossághoz vezet.

Heath és Tversky (1991) szerint az emberek olyan helyzetben vállalnak kockázatot, ahol kompetensnek érzik magukat. A döntéshozó figyelembe veszi kompetenciáját, gyorsan és határozottan reagál a kockázatos helyzetekre, ha kompetens. Day és Wensley (1988), Prahalad és Hamel (1990) ezt az egyénekre vonatkozó megállapítást a szervezeti környezetre is kiterjesztette.

Mullins (1996) növekedéssel kapcsolatos kockázatos döntések esetében a siker és a kompetencia interakcióját vizsgálta. Arra a megállapításra jutott, hogy a vállalkozói orientáció és a kockázatvállalás mellett egyéb tényezők is meghatározó szerepet játszanak a döntések során. A nagy kockázattal járó döntések több szempont együttes figyelembevételével születnek meg, amelyek között például a biztonság és veszteség, a változtatás és a status quo fenntartásának kényelme is megjelenik. Mullins négy szindrómát azonosított kérdőíves vizsgálata során:

- Kövér macska (fat cat) szindróma: a sikeres és kompetens szervezetek nem vállalnak kockázatot.
- A szerencsés kéz (hot hand) szindróma: a sikertelen, de kompetens szervezetek kockázatot vállalnak.
- Az önbizalom (self efficacy) szindrómája: a sikeres, de nem kompetens szervezetek kockázatot vállalnak.
- Bedobja a törülközőt (throw in the towel) szindróma: a sikertelen és nem kompetens szervezetek nem vállalnak kockázatot.

6.8. A rendelkezésre álló erőforrások, a változás iránya, javuló és romló tendenciák hatása

Az erőforrások, valamint a javuló és romló tendenciák hatásai Faragó (2008) nyomán a következők szerint foglalhatók össze.

A nyereségre és a veszteségre adott eltérő reakció a különböző erőforráshelyzetekre is általánosítható, bőséges erőforrás esetén csökken, szűkös időben nő a kockázatvállalás (TVERSKY–KAHNEMAN 1981). Ennek az az oka, hogy a jó helyzetben lévők úgy érzik, van vesztenivalójuk, ezért védik erőforrásaikat, és nem vállalnak kockázatot, a rossz helyzetűeknek azonban nincs mit veszíteniük, így inkább kockázatot vállalnak.

March és Shapira (1992) ezzel szemben azt állítják, hogy pozitív helyzetekben az emberek a lehetőségekre koncentrálnak. Ebből következően bőséges tartalékok, erőforrások esetén nő, szűkös időben, válsághelyzetben pedig csökken a kockázatvállalás.

Osborn és Jackson (1988) is kimutatta, hogy ha a cégek bevételei nőnek, nagyobb kockázatot vállalnak, mint csökkenő tendencia esetén. Thaler és Johnson (1991) eredményei szintén azt igazolták, hogy a jövedelmező vállalatok vezetői nagyobb kockázatot vállalnak. Dutton és Jackson (1983) szerint az emberek jó helyzetben kisebbnek látják a kockázatot.

A kockázatvállalásban különös szerepet játszik a veszélyes (túlélési) pont, ahol az erőforrások kimerülnek és a túlélés veszélybe kerül. A túlélési pont szerepéről eltérő eredmények születtek. Bromiley (1991) szerint nagyobb fenyegetés esetében nő a kockázatvállalás a „halál” elkerülése érdekében, Staw, Sandeland és Dutton (1981) viszont azt állítják, hogy a túlélésközelbeli helyzetek rigiditáshoz és extrém kockázataverzióhoz vezetnek.

March és Shapira (1992) az erőforrások mellett az igényszint szerepére is felhívta a figyelmet. Ha az eredmény az egyén saját igényszintjét nem éri el, akkor növeli, ha pedig igényszintje felett van, csökkentti kockázatvállalását. Ha bőséges erőforrással rendelkezik, kockázatvállaló, ha kevéssel, kockázatkerülő. E két szempont szembekerülhet egymással, hiszen bőséges erőforrása is lehet és igényszintjét is meghaladhatja valaki egy adott helyzetben. A szerzők szerint ilyen esetben attól függ a viselkedés, hogy az erőforrásra vagy az igényszintre koncentrálnak-e. Változó fókusza eredményeképpen változhat a viselkedése.

A hazai vizsgálatokban (FARAGÓ 2008) kísérleti helyzetben, terepkísérletben és szervezetekben kérdőíves módszerrel vizsgálva is arra a következtetésre jutottak, hogy a döntéseket és a kockázatvállalást befolyásolja a rendelkezésre álló erőforrás: a magas és igen alacsony erőforrással rendelkező személyek nagy, míg a közepes erőforrással rendelkező személyek kis kockázatot vállalnak.

7. SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS A GAZDASÁGI VÁLSÁG IDŐSZAKA ALATT

A szervezeti kockázatvállalásra vonatkozó kutatási eredmények ún. normál gazdasági körülmények között végzett vizsgálatok alapján születtek. Nem egyértelmű azonban, hogy a gazdasági válság csak a környezet és ehhez igazodóan a kockázatvállalás és stratégia megváltozásában jelenik-e meg, vagy a korábban feltárt összefüggések, kockázatvállalási mintázatok is módosulnak. A gazdasági válság időszakában különösen fontos kérdés, hogy a szervezetek a rendelkezésre álló erőforrások függvényében milyennek ítélik az előttük álló perspektívákat, lehetőségeket, és hogyan hozzák meg döntéseiket. Az erőforrások

bősége vajon optimistábbá és merészebbé, kockázatvállalóbbá teszi-e a szervezeteket, vagy éppen fordítva, a megfelelő erőforrásokkal rendelkező szervezetek óvatosabbá válnak a rosszabbodó környezeti feltételek esetén? Szűkös erőforrások esetén vajon kockázatvállalóbbak vagy óvatosabbak-e a szervezetek? Melyik kockázatvállalási mintázat milyen körülmények között lehet eredményesebb? A gazdasági válság időszakában a kockázatvállalóbb, proaktív vagy éppen a kockázatkörül, passzív, követő stratégia és döntéshozatal vezet-e nagyobb vagy tartósabb eredményhez?

A kérdések megválaszolása érdekében a korábbi kutatásokhoz (FARAGÓ 2008) illeszkedve kérdőíves vizsgálatot végeztünk, amelyben a vállalkozó orientáció különböző elemeit, a környezet észlelt természetét, a szervezet kockázatvállalással és versengéssel kapcsolatos értékeit és eljárásait, valamint a szervezeti, vezetési változókat is vizsgáltuk (KÁDI–FARAGÓ 2011). A kutatáshoz két kérdőívet használtunk. A vezetői kérdőív a következő területeket vizsgálja: kockázatos döntések jellemzése, kockázatvállalás, sikeresség, versenyképesség és azok kapcsolatának megítélése, kockázatvállaló, illetve -kerülő vezető jellemzői, a szervezeti kockázatvállalás területeinek és mértékének megítélése, a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők megítélése, és végül a kérdőívet kitöltő vezető önjellemzése. A vállalat objektív adataira vonatkozó kérdőív az általános gazdálkodási adatokra és a sikeresség, eredményesség objektív mutatóira vonatkozó kérdéseket tartalmazza. Az objektív adatokat tartalmazó kérdőívet a cég első számú vezetője vagy a gazdasági vezetője, míg a vezetői kérdőívet a felső és középvezetők töltötték ki. A két kérdőív alkalmazása lehetővé tette, hogy a sikerességet és a kockázatvállalást kétféle módon mérjük, a vezetői ítéleteken és az objektív mutatókon keresztül.

A kockázatvállalás, siker és kompetencia kapcsolatát megvizsgálva erős szignifikáns kapcsolatot találtunk a siker és a kompetencia észlelése ($r = 0,58$), a múltbeli fejlődés észlelése és a jövőbeli teljesítménybe vetett hit ($r = 0,58$), valamint a múltbeli szűkülés észlelése és a jövőbeli kudarc feltételezése ($r = 0,56$) között. Közepesen erős szignifikáns kapcsolatot mutattunk ki a múltbeli fejlődés észlelése és a jövőbeli piaci lehetőségek feltételezése ($r = 0,36$), továbbá a sikerre vonatkozó várakozás ($r = 0,33$) között. A múltbeli erőforrások megítélése a jövőbeli humán erőforrásra vonatkozó várakozással ($r = 0,35$), a múltbeli szűkülés észlelése a jövőbeli piaci lehetőségek feltételezésével ($r = -0,31$), a múltbeli fejlődés észlelése a kompetenciaészleléssel ($r = 0,29$), a kompetencia észlelése pedig a jövőbeli teljesítményvárakozással ($r = 0,28$) mutatott közepesen erős szignifikáns kapcsolatot.

A kockázatvállalásra vonatkozó objektív adatokat figyelembe véve azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok normál körülmények között alacsony, maximum közepes kockázatot vállalnak, s tendenciáját tekintve a kockázatvállalás csökken.

Kutatásunk fontos célkitűzésének tekintettük, hogy megállapítsuk, hogy bőséges vagy szűkös erőforrások, siker, illetve kudarc esetén hogyan változik a kockázatvállalási kedv. A kérdést kétféleképpen is megközelítettük, egyrészt különböző csoportokat hasonlítottunk össze a sikeresség szempontjából, így különböző erőforrással rendelkező csoportok reakcióit tudtuk azonosítani, másrészt pedig a válságra, mint a szűkülő erőforrásokra adott reakciókat vizsgáltuk.

A sikeresség szempontját figyelembe véve azt állapíthatjuk meg, hogy a sikeresség öt kategóriájába sorolt vállalatok (nagyon sikeres, átlagosnál sikerebb, átlagosan sikeres, átlagosnál sikertelenebb, nagyon nem sikeres) közül a nagyon sikeres és az átlagosnál sikertelenebb vállalatok vállalják a legnagyobb kockázatot. A nagyon sikeresek úgy érezhetik, elég erőforrásuk van arra, hogy kockáztassanak, az átlagosnál sikertelenebbek pedig úgy, hogy a kockázatvállalás segítségével javíthatnak a helyzetükön. Az átlagosan sikeresek és az átlagosnál sikerebbek pedig óvatosan védik erőforrásaikat. A nagyon nem sikeresek vállalják a legkevesebb kockázatot.

Válságban a nagyon sikeresek jelentősen, a nagyon nem sikeresek kismértékben növelik kockázatvállalásukat. A sikeresség szempontjából a többi, nem szélsőséges csoportba tartozó vállalatok azonban csökkentik kockázatvállalásukat a válság idején. Azt mondhatjuk tehát, hogy a nagyon sikeres csoport normál és válságos körülmények között is kockázatvállaló, a nagyon nem sikeres kockázatkerülő, s ezt a magatartását a válságban enyhén korrigálja. A sikeresség szempontjából az átlaghoz közelebb álló csoportok a válságra kockázatkerüléssel reagálnak.

Eredményeink feloldják a szakirodalomban található, az erőforrás szerepére vonatkozó jóslatok ellentmondását, hiszen azt tapasztaltuk, hogy mind a sikeres, mind a sikertelen vállalatokra jellemző a kockázatvállalás, attól függően, hogy milyenek a kilátások. Vizsgálatunkban azt tapasztaltuk, hogy a nagyon sikeres vállalatok a többi csoporthoz képest a legnagyobb kockázatot vállalják (THALER–JOHNSON 1994; MARCH–SAPHIRA 1992), és azt kismértékben növelik a válságban. Ugyanakkor a nem sikeres, de a még nem vészhelyzetben lévő, átlagosnál sikertelenebb vállalatok kockáztatnak addig, amíg pozitív kilátásokban reménykednek. Az átlagos helyzetben lévő vállalatok kis kockázatot vállalnak, amit tovább csökkentenek válságos helyzetben. Az erőforrás és a kockázatvállalás U alakú összefüggését korábbi kísérleti módszerrel végzett vizsgálatainkban is kimutattuk (FARAGÓ 2010). A kilátások szerepének mérlegetését bizonyítja tehát, hogy a válság befolyásolja a kockázatvállalást: a sikeres vállalatok válságban is vállalják a kockázatot, a nem sikereseknél, ha a fejlődés tendenciája negatívba fordul, csökken a kockázatvállalási kedv. A túlélési pont sajátos szerepére mutat rá az, hogy a nagyon rossz helyzetben lévő vállalatok, akik válság nélkül egyáltalán nem vállalnak kockázatot, a válságban enyhén növelik kockázatvállalásukat.

A vizsgálatot két évvel később megismételve arra az eredményre jutottunk, hogy már a válság kezdetekor szignifikáns mértékben csökkent a kockázatvállalás, ami a válság második évében a döntések többségénél jelentősen tovább csökken. Legnagyobb kockázatvállalás-csökkenést a termékekkel kapcsolatos és a piaci döntéseknél tapasztaltunk. Ugyanakkor a pénzügyi és a HR-döntések esetében kockázatok növekedését észlelik a vezetők. Az észlelt kockázatvállalás normál körülmények között magasabb, mint a válság alatt, a válság a kockázatvállalást átmenetileg csökkenti, de a második évben már növekedés figyelhető meg. A válság kezdete utáni második évben a sikerebb cégek nagyobb kockázatot vállaltak.

A versengés kétféle stratégiáját a megkérdezett vállalatok együtt alkalmazzák, holott a szakirodalom szerint ezek inkább kizárják, mint támogatják egymást. A korábbi vizsgálattal

megegyezően (FARAGÓ 2008b) a proaktivitásban nem találtunk különbségeket a sikeresség szempontjából eltérő csoportoknál, az összes vállalat magas proaktivitással jellemezte magát. A sikeresség csak az agresszív versengéssel függ össze, azaz a sikeres vállalatok agresszíven versengőbbek, mint a sikertelenek. A válság második évében a nagyon sikertelen cégek jelentősen növelték proaktivitásukat és agresszív versengésüket is, míg a nagyon sikereseknél csak az agresszív versengés erősödött szignifikáns mértékben.

Azt vártuk, hogy a kockázatvállalás a proaktivitással mutat majd összefüggést (sokan azonosnak tekintik ezt a két kategóriát), ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy a kockázatvállalás a versengéssel erősebben korrelál. A szervezetek a válságra a proaktivitás csökkentésével válaszolnak, a nagyon nem sikeres vállalatok egyáltalán nem mutatnak proaktivitást. Dinamikus környezetben mindkét versengő stratégia nagyobb mértékben kerül alkalmazásra, mint statikus környezetben, ellenséges környezetben pedig a proaktivitás alacsonyabb, mint barátságos környezetben. A magyarországi vállalatok nem úgy alkalmazzák a versengési stratégiákat, ahogy azt Lumpkin és Dess (2001) alapján várhattuk volna, az agresszív versengés és a proaktivitás nem független dimenzió, az agresszív versengés szorosabban összefügg a teljesítménnyel, mint a proaktivitás, ellenséges környezetben pedig nem növekszik az agresszív versengés, hanem csökken a proaktivitás.

A válság hatására a kockázatvállalás és a proaktivitás tovább csökken a nem kifejezetten sikeres vállalatoknál. Ez, a már az előző vizsgálatban is megmutatkozó tendencia (a romló kilátásokra adott reakció) meggátolhatja azt, hogy a rosszabb kilátásokkal bíró szervezetek olyan adaptívabb stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek a proaktivitásban, az előremenekülésben keresik helyzetük megváltoztatásának kulcsát. Figyelemreméltó eredmény az is, hogy a környezet jellemzői mentén nem alkalmaznak rugalmasan változó, adaptív versengési stratégiát.

A versengés mindkét formáját a kockázatvállaló szervezetek gyakorolják. Eredményeink azt tükrözik, hogy a magyar kultúrában az agresszív versengés ugyanúgy kockázatvállaló stratégiának bizonyul, mint a proaktivitás. A versengés mindkét formája a sikeres tendenciát mutató szervezetekre jellemző elsősorban, mind normál, mind válsághelyzetben.

Kutatásunk további fontos kérdésének tekintettük, hogy a valóság és a reprezentációk lehetséges eltéréseit feltárjuk. Ezzel kettős célt kívántunk megvalósítani. Egyfelől a széles körben alkalmazott önbevallási kérdőívek érvényességét szándékoztuk ellenőrizni, másrészt arra kerestük a választ, hogy a pszichológiai tényezők hogyan befolyásolják a stratégia megválasztását. Ennek érdekében két fontos mutatónk esetében (sikeresség és kockázatvállalás) külön vizsgáltuk a valóság és a reprezentáció egymásnak való megfelelését, és ezek hatását a stratégiaválasztásra. Eredményeink azt mutatják, hogy a megkérdezettek kivétel nélkül felülértékelik mind sikerességüket, mind kockázatvállalásukat. A felülértékelést a 2006-ban végzett vizsgálatunknál is tapasztaltuk, ahol más módszerekkel – a globális ítéletek és a tényekre támaszkodó részítéletek válaszait hasonlítottuk össze. Ott elsősorban a kicsomagolási (unpacking) hatás (ROTTENSTREICH–TVERSKY 1997) érvényesülésének tudhattuk be a felülértékelést, amikor a részelemek egyenkénti megítélése nagyobb összesített értékelésre vezetett, mint a globális megítélés. Mostani vizsgálatunkban, amikor

objektív adatokkal is összemértük a globális véleményeket, bebizonyosodott, hogy nemcsak egyszerű kicsomagolási hatás, hanem a tényleges felülértékelés is érvényesül. Ahogy a sikeresség és a kockázatvállalás összefüggéseiből látható, a saját helyzet megítélése jelentősen befolyásolja a döntéseket. Feltételezhetjük, hogy a helyzetmegítélések gyakran intuitívan születnek, és inkább egy globálisan kialakított összkép, mintsem a résztényezőket figyelembe vevő analitikus elemzés az, ami a döntésekben szerepet játszik, ezért jelentős következményei lehetnek annak, ha a vezetők felülértékelik helyzetüket és tevékenységüket.

Megvizsgáltuk a pszichológiai változók (sikeresség, kompetencia, külső és belső körülmények észlelése, megítélése) és az objektív adatok (árbevétel-növekedés, eredményesség, megtérülési mutatók, új termékek száma) közötti kapcsolatokat is. Eredményeink szerint a siker és a kockázatvállalás megítélése nem, vagy csak minimális mértékben függ össze az objektív gazdálkodási adatokkal. Normál gazdasági körülmények között csak az árbevétel-növekedéssel mutatható ki szignifikáns, gyenge-közepes kapcsolat a következő két tényezővel: árbevétel-növekedés és sikeresség észlelése ($r = 0,21$; $p < 0,000$), árbevétel-növekedés és kockázatvállalás ($r = 0,22$; $p < 0,000$). A válság időszaka alatt nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a sikerességeszlelés, a kockázatvállalás és a tényleges teljesítmények között. A kompetencia észlelése sem normál körülmények között, sem a válság időszaka alatt nem mutatott összefüggést az objektív gazdálkodási eredményekkel.

A tényleges és a vélt sikeresség szempontjából a különböző csoportok torzításai igen hasonló képet mutatnak annyiban, hogy a saját kockázatvállalásukat minden esetben felülértékelik, bár ennek mértéke igen különböző. A legpregnansabb torzításokat összefoglalva elmondhatjuk, hogy a valós kockázatvállalásukkal ellentétben a cégek úgy vélik, hogy normál körülmények között a kockázatvállalásuk a sikerességgel párhuzamosan nő, válság idején pedig a cégek többsége a kockázatvállalás csökkenéséről számol be. Kivétel ez alól a nagyon nem sikeres cégek csoportja, akik kockázatvállalásuk valóságnál is nagyobb mértékű növekedéséről számolnak be. A nagyon sikeres cégek a válságban nem észlelik a valós kockázatvállalásuk növekedését, a kicsit sikertelen cégek pedig nem észlelik a valós kockázatvállalásuk csökkenését.

A kockázatvállalás felülértékelése rendes körülmények között különösen jellemző a sikeres és a nagyon nem sikeres vállalatokra, akár a tényleges, akár a vélt sikerességet vizsgáljuk. Az is jellemző rájuk, hogy a válságban a ténylegesnél sokkal jelentősebbnek vélik a kockázatvállalás változását. Mivel úgy vélik, kisebb kockázatot vállalnak a válságban, ténylegesen azonban alig változtatják stratégiájukat, a felülértékelés csökken, így a válságra vonatkozó ítéletek az objektív adatok és a szubjektív megítélés szerint sikeres csoportoknál is a pontosság növekedését mutatják. A nem sikeres csoportoknál a pontosság csökkenését tapasztaljuk, mivel a valójában sikertelen csoportok jelentősen felülértékelik a válságban a kockázatvállalásukat.

A szervezeti tényezők vizsgálata során megállapítható volt, hogy a szervezeten belüli bizalom növeli a sikeresség és a kompetencia észlelését, de a kockázatvállalással és az objektív gazdasági mutatókkal nem találtunk közvetlen szignifikáns kapcsolatot.

A motiváció hatásait vizsgálva kimutattuk, hogy a teljesítmények elismerése szignifikáns mértékben javítja a sikeresség és a kompetencia észlelését és elősegíti a kockázatvállalást. A jutalmazás szignifikáns mértékben növeli a kockázatvállalást, és kisebb mértékben az árbevétel-növekedést is befolyásolja.

Eredményeink szerint a szervezeti kockázatvállalás és az innováció növelése a válságkezelés adaptív, eredményes eszköze lehet. A szervezetek sikerességének növelése és a válságból való kilábalás érdekében javítani kell a szervezeten belüli bizalmat, ösztönzést, elismerést és a kockázatvállalás szervezeti támogatását.

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti kockázatvállalás pszichológiai megközelítése rávilágít arra, hogy a közgazdasági és menedzsment-szakirodalomban szereplő összefüggéseket a gyakorlatban a pszichológiai tényezők jelentősen módosíthatják. A vizsgálatok többsége igazolta a pszichológiai szempontok fontosságát és bemutatta, hogy a sikeres vállalkozáshoz szükséges kockázatvállalás objektív tényezői, körülményei mellett a szubjektív szempontok, az észlelés, a különböző motivációk és érdekek, a társas kapcsolatok szerepe legalább annyira meghatározó jelentőségű. A tudományos kutatások a gyakorlati szakemberek, vezetők számára is tanulságos, közvetlenül is használható eredményekkel szolgálnak, amelyek elősegíthetik, hogy a szervezetek bátrabban vállaljanak kockázatokat a sikeresség, a megújulás érdekében, és ne csupán gazdasági eredményeiket javítsák, hanem dolgozói motivációinak, kreativitásának, vállalkozó kedvének fokozásával növeljék a szervezeti tagok elégedettségét, elkötelezettségét, jóllétét is.

IRODALOMJEGYZÉK

- ANTONCIC, H. (2000): *An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organizational Wealth Creation*. <http://pre.docdat.com/docs/index-100526.html> (Letöltés ideje: 2013.01.02.)
- ANTONCIC, H. (2001): Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- BAKACSI GY. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest.
- BECK, U. (2003): *A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba*. Századvég Kiadó, Budapest.
- BIRÓ B.–SERFŐZŐ M. (2003): Szervezetek és kultúra. In HUNYADY Gy.–SZÉKELY M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest. 481–541.
- BLOCK, Z.–MACMILLAN, I. C. (1993): *Corporate venturing*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- BOHNET, I.–ZECKHAUSER, R. (2004): Social Comparisons in Ultimatum Bargaining. *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 3, 495–510.

- BROMILEY, P. (1991): Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34, 37–59.
- BROWN, R.–SARMA, N. P. (2007): CEO Dominance and Corporate Acquisitions. *Journal of Economics and Business*, 59, 5, 358–379.
- CHAPMAN, R. J. (2006): *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. Wiley, Chichester, Nagy-Britannia. 494.
- COVIN–SLEVIN (1986): The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In RONSTADT, R.–HORNADAY, J. A.–PETERSON, R.–VESPER, K. H. (eds): *Frontiers of Entrepreneurship Research – 1986*. Babson, Wellesley, MA.
- DAY, G. S.–WENSLEY, R. (1988): Assessing advantage. A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
- DEAL, T. E. – KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- DESS, C. G.–ROBINSON, R. B. JR. (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategy Management Journal*, 5, 265–273.
- DOUGLAS, M.–WILDAVSKY, A. B. (1982): *Risk and Culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. University of California Press, Berkeley.
- DUTTON, J. E.–JACKSON, S. E. (1983): Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 1, 76–90.
- FARAGÓ K.–VÁRI A. (2002): A kockázat. In PAPRIKA, Z. (szerk.): *Döntéshelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest.
- FARAGÓ K. (2008a): „Bandázs nélkül, sisak nélkül”: Az erőforrás hatása a kockázatvállalásra. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 4, 651–674.
- FARAGÓ K. (2008b): Siker, kockázatvállalás és versengés a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, X, 1–2, 7–30.
- FARAGÓ K.–RADNÓTI I. (2010): Személyiségvonások befolyása a vállalkozói kockázatvállalásra. *Pszichológia*, 30, 2, 111–141.
- FISHBACH, A.–ZHANG, Y. (2009): The Dynamics of Self-Regulation: When Goals Commit versus Liberate. In WANKE, M. (ed.): *Social psychology of consumer behavior*. Taylor & Francis Group, LLC. 365–387.
- FRESE, M.–BRANTJES, A.–HOORN, R. (2002): Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, 3, 259–82.
- FUKUYAMA, F. (2007): *Bizalom*. Európa Kiadó, Budapest.
- FÜLÖP M. (2009): A kulturális és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64, 1, 3–83.
- GEPHART, R. P.–VAN MAANEN, J.–OBERLECHNER, T. (2009): *Organizations and Risk in Late Modernity*. Organization Studies, 30.
- GERGEN, K. J.–THATCHENKERY, T. J. (2004): Organizational science in a postmodern context. In CHIA, R. (ed.): *In the Realm of Organisation: Essays for Robert Cooper*. Routledge, London.

- GILOVICH, T. (1991): *How do we know what isn't so*. The Free Press, NY.
- GUTH, W. D.–GINSBERG, A. (1990): Guest Editors Introduction. Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
- HARVEY, J. (1974): The Abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, Summer, 63–80.
- HEATH, C.–TVERSKY, A. (1991): Preference and belief: ambiguity and choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 4, 5–28.
- HIGGINS, T. E. (1997): Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 12, 1280–1300.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage, London.
- HORNSBY, J. S.–KURATKO, D. F.–ZAHRA, S. A. (2002): Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- HRONSKY I. (2002): *Kockázat és innováció. A technika fejlődése társadalmi kontextusban*. Kézirat.
- HULT, G. T. M.–HURLEY, R. F.–KNIGHT, G. A. (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 5, 429–438.
- ISEN, A. (1997): Positive affect and decision making. In GOLDSTEIN, W. M. –HOGARTH, R. M. (eds): *Research on Judgment and Decision Making*. Cambridge University Press, Cambridge. 507–537.
- JANIS, I. L.–MANN, L. (1972): *Victims of group think*. Houghton Mifflin, Boston.
- KÁDI A.–FARAGÓ K. (2011): Perception and Reality: Organisational risk taking, choice of strategy, and success under ordinary conditions and in times of crisis. In FAIRCHILD, R. J. (ed.): *Entrepreneurship: Motivation, Performance and Risk Reward*. Nova Publishing, Hauppauge, NY.
- KAHNEMAN, D.–TVERSKY, A. (1998): Kilátáselemélet: a kockázatos helyzetekben hozott döntések elemzése. In CSONTOS L. (szerk.): *Racionális döntések elmélete*. Osiris Kiadó – Láthatatlan Kollégium, Budapest. 82–112.
- LEE, C.–LEE, K.–PENNINGS, J. M. (2001): Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 6–7, 615–640.
- LEE, D. Y.–TSANG, E. W. K. (2001): The Effects of Entrepreneurial Personality, Background, and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, 38, 4, 583–602.
- LEE, S. M.–PETERSON, S. (2000): Culture, Entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35, 4, 401–416.
- LOPES, L. L. (1993): Reasons and resources: the human side of risk taking. In BELL, N. J.–BELL, R. (eds): *Adolescent Risk Taking*. Sage Newbury Park, CA. 29–57.
- LUMPKIN, G. T.–DESS, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.

- LUMPKIN, G. T.–DESS, G. G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- MALMENDIER, U.–TATE, G. (2002): CEO overconfidence and corporate investment. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=35487 (Letöltés ideje: 2013.01.02.)
- MALMENDIER, U.–TATE, G.–JUN, A.–JUN, Y. (2005): *Corporate Financial Policies with Overconfident Managers* (November 5, 2005). 8th Annual Texas Finance Festival. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=895843>
- MARCH, J. G.–SAPHIRA, Z. (1992): Variable risk preference and the focus of attention. *Psychological Review*, 99, 1, 172–183.
- MEAD, H. D. (1934): *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* (Ed. by CHARLES W. MORRIS). University of Chicago, Chicago.
- MORRIS, M. H.–SEXTON, D. L. (1996): The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36, 5–13.
- MULLINS, J. (1996): Early growth decisions: the influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of Business Venturing*, 11, 89–105.
- NAGY J.–SCHUBERT A. (2007): *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*. 77. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- OSBORN, R. N.–JACKSON, D. H. (1988): Leaders, riverboat gamblers or purposeful unintended consequences is the management of complex dangerous technologies. *Academy of Management Journal*, 31, 924–947.
- OUCHI, W. G. (1977): The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- PAKUCS J.–PAPANÉK G. (szerk.) (2006): *Innováció menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- PRAHALAD, C. K.–HAMEL, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
- POON, J. M. L. et al. (2006): Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24, 1, 61–82.
- RAWSTHORNE, L. J.–ELLIOT, A. J. (1999): Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 4, 326–344.
- RENN, O. (1992): Concepts of Risk: A Classification. In KRIMSKY, S.–GOLDING, D. (eds): *Social Theories of Risk*. Westport. 53–79.
- ROTTENSTREICH, Y.–TVERSKY, A. (1997): Unpacking, repacking, and anchoring: Advances in support theory. *Psychological Review*, 104, 406–415.
- SALY, A. W. (2001): *Corporate entrepreneurship – Antecedents and consequences of entrepreneurship in large established firms*. Dissertation. Tingbergen Institute, Rotterdam, Netherlands.
- SCHUMPETER, J. A. (1934): *The theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- SHAPIRA, Z. (1995): *Risk Taking: a managerial perspective*. Russel Sage Foundation, New York.
- SITKIN, S. B.–PABLO, A. L. (1992): Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management review*, 1, 9–38.
- SMART, D. T.–CONANT, J. S. (1994): Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10, 3, 28–39.
- Statistikai Tükör – Innováció*. KSH, 2012/59.
- STAW, B. M.–SANDELANDS, L. E.–DUTTON, J. E. (1981): Threat rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524.
- STEVENSON, H.–ROBERTS, M.–GROUSBECK, H. I. (1994): *New business ventures and the Entrepreneur* (4th ed.). Burr Ridge IL. Irwin.
- STEWART, W. H.–WATSON, W. E.–CARLAND, J. C.–CARLAND, J. W. (1998): A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214.
- STONER, J. A. F. (1968): Risky and cautious shift in group decisions: the influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 442–459.
- SWIERCZEK, F. W.–THAI, T. H. (2003): Motivation, Entrepreneurship and the Performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11, 1, 47–68.
- THALER, R. H.–JOHNSON, E. J. (1991): Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choice. In THALER, R. H. (ed.): *Quasi Rational Economics*. Russell Sage Foundation, New York. 48–77.
- THORNBERRY, N. (2001): Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19, 526–533.
- TVERSKY, A.–KAHNEMAN, D. (1981): The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 1, 453–458.
- VERMEULEN, P.–CURSEU, P. (2008): *Entrepreneurial Strategic Decision Making. A cognitive perspective*. Edward Elgar Pub.
- WIKLUND, J. (1999): The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, 37–48.
- WIKLUND, J.–SHEPHERD, D. (2005): Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 1, 71–91.
- YUSUF, A. (2002): Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce & Management*, 12, 3–4, 83–103.
- ZAHRA, S. A. (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–285.
- ZAHRA, S. A. (1993): Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.
- ZAHRA, S. A.–COVIN J. G. (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 1, 43–58.

13. fejezet

Szemléletváltás a szervezeti döntéshozatal vizsgálatában: a természetes döntéshozatal irányzata

JOHNSEN BORBÁLA

1. Az előzmények	66
1.1. A korábbi döntéseméleti fejlődésről röviden	66
1.2. Az emberi hibázás problematikája, a szakmai tudás jelentősége	67
2. A természetes döntéshozatal irányzata	70
2.1. A természetes döntéshozatal irányzatának kialakulása	70
2.2. Mi a természetes döntéshozatal? (a definíció négy eleme)	71
3. A természetes döntéshozatal a gyakorlatban	79
3.1. A kognitív térképek és a problémamegoldási hatékonyság	80
3.2. Teljesítménymérés bizonytalan, dinamikus környezetben	80
3.3. A döntések jellemzői változó, rosszul definiált, versenyző célok esetén	82
3.4. Jó és rossz döntések többszörös esemény-feedback hurkok esetén	83
3.5. Az idői nyomás hatása a döntéshozatalra	85
3.6. A komplex döntési helyzetek súlyos következményei	87
3.7. A teamműködés új koncepciója	88
3.8. Az egyéni döntések hatása a biztonsági kultúrára	89
4. Miért fejlődik a természetes döntéshozatal irányzata?	94
Irodalomjegyzék	95

Jó szervezeti döntéseknek azokat a döntéseket tartották korábban, amelyek meghatározott algoritmusra épülve alapos elemzés során születtek meg. Az alapos elemzés komplex helyzetben, időkényszer mellett, stressz jelenlétében azonban nem kivitelezhető. Olyan munkakörökben, mint a tűzoltók vagy a pilóták, az esetek többségében mégis helyes döntések születnek. Döntéshozókkal vagy szakértőkkel folytatott interjúkból az is kiderült, hogy a döntések leírásakor, indoklásakor nem tudják pontosan elmondani, hogyan születtek

a döntések. Mindez megkérdőjelezte a normatív döntéshozatali modellek felhasználhatósági körét, és felhívta a figyelmet arra, hogy a komplex helyzetekben hozott döntéseknél más, elsősorban a tapasztalatra és az intuíción alapuló döntések születnek. Az NDM (Naturalistic Decision Making), vagyis a természetes döntéshozatal irányzata a döntést tehát a maga természetes környezetében, dinamikusan változó, komplex, gyakran időnyomással terhelt helyzetekben vizsgálja. Napjainkban az általános szervezeti döntéshozatal szakirodalmában is új, a komplex problémákra teljesebb válaszokat ad ez az irányzat.

A természetes döntéshozatal irányzata keretében született kutatások, bár Magyarországon inkább szórványosan ismertek, két évtizedes múltat tekintenek vissza. Jelen tanulmányunkban ezt az új szemléletet a döntéssz pszichológia nézőpontjából tárgyaljuk, valamint rámutatunk néhány, a szervezetpszichológia szempontjából érdekes felvetésére.

1. AZ ELŐZMÉNYEK

1.1. A korábbi döntésselméleti fejlődésről röviden

Ahhoz, hogy megértsük a természetes döntési irányzat képviselte szemléletváltást, röviden meg kell ismernünk az előzményeket. A valószínűség normatív elmélete – a *normatív döntésselmélet* – a közgazdaságtanból és a matematikából vett szabályokon alapul. A normatív *döntési folyamatot* alapvetően lineárisnak, illetve azt kiegészítve, egyfajta körkörös működésnek képzelték el. A döntés lényegét az alternatívák közötti választás adta.

A folyamat részei: a probléma azonosítása – a döntési kritérium azonosítása – a kritériumok súlyozása – az alternatívák kialakítása – az alternatívák elemzése – egy alternatíva kiválasztása – implementáció – a döntés hatékonyságának vizsgálata (feedback vagy teszt) – a probléma újbóli azonosítása.

A döntéssz pszichológia tudományának fejlődése során egyre többször merült fel a tény, hogy az emberek valós döntéseik során mégsem a leírt szabályszerűségek alapján döntenek. A kutatások és megfigyelések egyre jobban kikezdték a normativitást, a racionalitást jól körülírt kereteit. „A racionális gondolkodás képessége feltételezi, hogy az ember teljes körű információval rendelkezik, egyértelmű és jól rendezett, következetes, valamint árnyalt megkülönböztetéseket tartalmazó preferenciákkal bír, a valószínűségek kezelésében jártas. Herbert Simon (1982) és a munkássága nyomán e kérdésekkel foglalkozó kognitív döntéssz pszichológia kimutatta, hogy ez az idealizált gazdasági döntéshozó nem létezik. Számos bizonyítékot mutatott be azzal kapcsolatban, hogy az ember csak *korlátozott racionalitással* bír. Ez a felfogás megkérdőjelezte azt a feltételezést, hogy a gazdasági viselkedést a racionalitás automatikusan vezérli és magyarázza. A *leíró döntésselmélet* a döntések normától való eltérésének szabályszerűségeit írja le. Megjelent a döntéssz pszichológia kognitív irányzata, később pedig fontos tényezővé váltak az érzelmek. A valószínűségi ítéletalkotásban érvényesített heurisztikák arra is rámutattak, hogy az emberi döntéshozatal következetlenségei nem kivételek, hanem inkább szabályai az emberi gondolkodásnak.” (FARAGÓ 2002)

A *heurisztika* kifejezés azt jelenti, hogy a torzítások nem véletlenszerű, rendezetlen hibák, hanem olyan leegyszerűsítő mechanizmusok eredményei, amelyekkel az emberek a bonyolult feladatokat a maguk számára kezelhetővé teszik. Tversky és Kahneman (1974) nemcsak egyszerűen leszögezték, hogy a döntési feladatok túlzott bonyolultsága miatt a kielégítő, már elég jó megoldásokkal is megelégszünk (korlátozott racionalitás), hanem megpróbálták leírni azokat a gondolkodási műveleteket, amelyek a döntéshozatalt megelőző ítéletalkotási és gondolkodási folyamatokat jellemzik. Azonban, ahogy ezt Faragó (2002) írja, ők még kísérleteikben az intuitív valószínűségi ítéleteket a normatív szabályokat követő ítéletekkel hasonlították össze, és így, mint hibázásokat tartották számon, ebben a szemléletben a heurisztikák szuboptimális döntéshez vezetnek, ezért a cél az, hogy tréninggel vagy más módszerrel lehetőségeket találjanak a hibák kijavítására. A heurisztikának ezt az interpretációját haladta meg az *ökológiai nézőpont*, melynek felfogását a NDM is magáénak tekinti.

Az első kutatások az *időt*, mint a hibák generálásának egyik tényezőjét kezelték, és így az időzítés problematikája, illetve az időnyomás okozta „hibák” kiküszöbölésére használt stratégiák, technikák feltérképezése volt a kutatások és elméletalkotások célja. Idővel azonban ellentmondó kutatási eredmények születtek. Felmerült, hogy az idői nyomás nem szükségszerűen rontja a döntés minőségét, hogy a döntési feladat sajátosságai meghatározó szerepűek. A döntési feladatok során egyéni különbségeket találtak az idői nyomással való megküzdésben. Ezekre számtalan példát találtak a pilóták, a tűzoltók, a sürgősségi ellátásban dolgozók és más magas kockázati körülményekkel jellemezhető szakma esetében.

1.2. Az emberi hibázás problematikája, a szakmai tudás jelentősége

A természetes döntés irányzatának előzményeiről szólva elengedhetetlen a mérnöki és biztonságtechnikai megközelítésben elemzett emberi hibázás témájának, fogalmának és problematikájának számbavétele.

Az 1970-es évektől kezdve a NASA-nak köszönhetően váltak ismert és sokat emlegetett fogalmakká a repülésben az *emberi tényezők* (human factors) és *emberi hibázások* (human errors) vagy *emberi tévedések* (human failures). A NASA által végzett felmérésorozat eredményekét derült fény arra, hogy a repülőgép-szerencsétlenségek több mint 70%-át ez, az emberi tényezőkből származó emberi hibázás okozta.

Fontos megismerni ezért az emberi hibázást okozó külső és belső tényezőket. Egyik legfontosabb ilyen tényező a *stressz*, ami származhat a környezetből, az elégtelen kommunikációból, a rossz vezetési stílusból, a nagyfokú munkaterhelésből, családi problémákból stb. A *fáradtság* az ember figyelmét bizonyos mennyiségű tevékenység után kikapcsolja. A *betegség* fokozatosan csökkenti az ember működőképességét. Az *elégtelen tréning* sokszor a legfőbb oka a gyakori baleseteknek. A *drogok*, az *éhség* és a *szomjúság*, az *oxigénhiány* és a nem megfelelő, *nem biztonságorientált hozzáállás* mind negatív módon befolyásolják az emberi tényezőket, növelve ezzel az emberi hibázás valószínűségét (FAHLGREN 2004).

Azért, hogy e kockázati tényezőket minél kisebbre csökkentsék, az emberi teljesítmény határainak figyelembevételét szigorú rendeletekkel, előírásokkal szabályozzák a repülés hivatalos felügyeleti szervei, mint az ICAO, a JAA vagy a különböző CAA-k (FAHLGREN 2004).

Az emberi hibázás e rövid ismertetőjét Gunnar Fahlgrentől idéztem, aki 35 évig repült pilótaként és oktatóként az egyik európai légitársaságnál. Emberi tényezőkről írt könyvét szakembereknek és laikusoknak egyaránt szánta. Jól szemlélteti ez azt, hogy a természetes döntéshozatal irányzatának kérdésfelvetései eleinte nem a tudományos kutatást foglalkoztatta, hanem a gyakorlati szakembereket. A terület sajátosságainál fogva a gyakorlat-orientáltság a kutatás esetében is alapkövetelmény, elengedhetetlen az adott szakmai terület magas szintű gyakorlati ismerete is.

Az emberi hibázás megismerését célzó kutatásokban, mint ahogy a természetes döntéshozatal irányzatának kutatásaiban is központi helyet foglal el a *szakértelem problematikája*. Rasmussen felfogása szerint – aki az emberi hibázás szemszögéből tekintett a szakértő problematikájára – a szakértelem egyik legfontosabb jellemzője az, hogy míg a tapasztalatokkal nem rendelkező személyek csak problémamegoldás és döntéshozatal segítségével tudnak megoldani egyes helyzeteket, addig a terület szakértői, akik sokat gyakorolták ezeket a helyzeteket, és sok tapasztalatot szereztek, egy idő után teljesen automatikusan, azaz készségszinten találják meg a megoldásokat. Fontos kiemelni, hogy a kognitív kutatások újabb eredményei mentén a természetes döntéshozatal irányzatának kutatásai bizonyos helyzetekben megkérdőjelezzik e készségek teljesen automatikus, reflexszintű működését.

A *tudományos elméletet* tekintve Reason volt az első, aki az emberi hibázásról szóló eredményeket jól átlátható magyarázó keretbe foglalta. Az emberi hibázások kutatását tekintve a fejlődés két forrását jelöli meg. Az egyik az emberi hibázás okozta több száz ember halálát követelő balesetek, melyek az ember által irányított rendszerek meghibásodásának katasztrófaméretű következményei voltak. Ismert a világ korábban is óriási áldozatokat követelő baleseteket, ám a technikai fejlődés miatt ezeknek a katasztrófáknak a kimenete kontinenseket és generációkat fenyegetett. Gondoljunk itt az 1986-os csernobili szerencsétlenségre, vagy a Piper Alpha olajfűró torony robbanására 1988-ban. A komoly következményekkel járó balesetek mellett a kognitív pszichológia elméleti és gyakorlati fejlődése saját jogán is fókuszba emelte az emberi hibázást. A kognitív pszichológia a mentális folyamatok megértésével nem csupán hatékony módját adta az emberi hibázás előrejelzésének és csökkentésének, hanem a kognitív kontrollfolyamatok megfelelő leírásával a helyes teljesítmény magyarázata mellett az emberi gyengeség leginkább bejósolható következményeit is meghatározta. Nyilvánvalóvá vált, hogy az emberi hibázás gyökere távolról sem valamiféle irracionális, félresikerült működés eredménye, hanem az alapvetően hasznos kognitív folyamatok működésében keresendő (REASON 1990).

Reason emberi hibázás modellje szerint a *viselkedés szabályozásának három szintje* létezik, a tudáson alapuló, a szabályokon alapuló és a gyakorlottságon alapuló szabályozás. Míg a kezdőkre csupán a *tudásalapú* viselkedésszabályozás a jellemző, a haladók már képesek a *szabályokon alapuló* viselkedésszabályozásra is, ám a *gyakorlottságon alapuló* viselkedés-

szabályozás csupán a szakértők sajátja. Általános vélemény az, hogy a pilóták, illetve a pilóták munkájához hasonló, magas kockázatú munkaterületeken dolgozók 6–8 év alatt sajátítják el azt a gyakorlottságon alapuló tudást, amely után már valóban képesek a nem várt szituációkban is kellő gyorsasággal és hatékonysággal döntést hozni. Nem csupán a pilóták, vagy a magas kockázatú szakmát végzőkre igaz mindez. Mérő László arról ír, hogy más szakmákra (sakkozók, zenészek) is érvényes, hogy a nagymesterré éréshez legalább tízéves intenzív tanulás szükséges (MÉRŐ 1994).

Reason szerint az emberi hiba általános fogalom, amely magában foglal minden olyan helyzetet, amelyben a mentális vagy fizikai cselekvések megtervezett sorozata nem éri el előre eltervezett, szándékolt célját.

Két fő típusa van:

1. A cselekvések nem a terv szerint futnak le (végrehajtási vagy/és tárolási/előhívási hibák): (mozgásos) *elvé tések* vagy/és (emlékezeti) *kihagyások*. Az elvé tések (slips) és a kihagyások (lapses) csak a gyakorlottságon alapuló szinten értelmezhetőek.
2. Maga a cselekvési terv hibás (tervezési hibák): *tévedések*. A tévedések (mistakes) megjelenhetnek a szabályokon vagy a tudáson alapuló szinten, és általában veszélyesebbek, mint az elvé tések vagy a kihagyások.

Fontos azonban látni, hogy amennyiben bizonyos skillek nem alakulnak ki, a tudás-szintű működést a túlzott információbeáramlás fenyegeti. Ilyen az, amikor a vezetni tanuló még képtelen a forgalomra koncentrálni, mert túlzottan lefoglalja a pedálok használata.

Összefoglalva Reason eredményeit, elmondhatjuk, hogy általánosságban a gyakorlottság szintjén történő hibázások – az elvé tések és kihagyások – a megfigyelés és ellenőrzés hiányosságaira vezethetők vissza (monitoring failures), könnyebben detektálhatóak, és kisebb károkat okoznak. A szabályokon és a tudáson alapuló szinten bekövetkező tévedések azonban a problémamegoldás zavaraira vezethetők vissza (problem-solving failures), sokáig rejtve maradhatnak (gyakran csak külső beavatkozások hatására fedezhetők fel), és általában veszélyesebbek, mint az elvé tések és kihagyások (IZSÓ 2010).

A természetes döntéshozatal irányzatának kutatásai építettek Reason és Rasmussen modelljére, ám a hangsúly megváltozott, és a főszerepet nem a skillek, hanem a tudáson alapuló szabályozás, és a szabályokon és a tudáson alapuló szinten bekövetkező tévedések, a problémamegoldás zavarai kapta. Azt vizsgálják, és amellett érvelnek, hogy a szakmai tudás fejlődésével a tudáson alapuló szinten, a problémamegoldásban is jelentős változások következnek be.

Sidney Dekker (2006), az emberi hibázás kutatója Reason elméletét meghaladva az emberi hibázás új felfogását teremtette meg, ahol a hibára már nem csupán valamiféle kiküszöbölendő dologra tekint, hiszen az emberi hibázás bizonyos helyzetekben elkerülhetetlen. Véleménye szerint a hibák önmagukban nem valamiféle rosszak, hanem valaminek a következményei, az emberi hiba csak egy tünete a rendszerben mélyebben gyökerező problémáknak. Felfogása szerint a helyzetekre komplexitásukban kell tekinteni, így kell keresni a valós okokat és a meghatározó folyamatokat. Az is fontos információ, hogy az emberek téves helyzetértékelései és rossz döntései miért tűntek számukra jónak, értelmesnek

azok elkövetésekor (IZSÓ 2010). A természetes döntéshozatal fontos elvévé vált Dekker azon nézete, hogy rendszereket komplexitásukban, a helyzetek dinamikáját és a valós döntési helyzeteket elemezve lehet megismerni.

2. A TERMÉSZETES DÖNTÉSHOZATAL IRÁNYZATA

2.1. A természetes döntéshozatal irányzatának kialakulása

Az 1980-as évek közepén egyre növekvő volt azoknak a kutatóknak a száma, akik elégedetlenek voltak azzal a steril környezettel, amelyet a klasszikus döntési paradigma keretein belül alkalmaztak, mert a laboratóriumi kísérletek „játék” döntési feladataiban nem érvényesülnek a komplex, valós környezetben fellépő hatások. A konvencionális laboratóriumi kutatások nem tudtak kezelni olyan változókat, mint az időnyomás, a bizonytalanság, a rosszul meghatározott célok, a változó környezet, a csoportok interakciója, a szervezeti korlátok, és főleg e változók együttes hatását nem tudták nyomon követni.

Emellett volt olyan terület is, ahol a megrendelők komoly anyagi támogatása állt a vizsgálatok rendelkezésére, nevezetesen a repülés, a katonaság. Itt a tréninggel és a tervezéssel kapcsolatban sok ismeret összegyűlt, de a döntési folyamatokat nem ismerték. Szükségük volt a tudomány arra vonatkozó eredményeire, hogy az emberek hogyan kivitelezik a nehéz döntéseket, hogyan hibáznak és miért (KLEIN 1997).

Ezekre az igényekre reagálva szervezték meg azt a konferenciát 1989-ben Daytonban, Ohio államban, ahol a kutatók kifejezett célja a döntéshozatal jóval természetesebb keretek közötti tudományos vizsgálati feltételeinek megteremtése volt, így hirdetve meg a természetes döntés irányzatának létrejöttét. Harminc kutató próbálta megtalálni azokat a közös témákat és megközelítésmódokat, amelyek keretein belül az elkövetkezendőkben kutatásaikat párhuzamosan kívánták folytatni. 1995-ben az irányzat már több mint négy-száz főt számlált.

Meg kell említeni, hogy a kezdeti időszakban az irányzat képviselőit gyakran érte az a vád, hogy tudománytalan vizsgálatokat folytatnak vagy hogy már ismert tényeket közölnek. Mindazonáltal, az irányzat tudományos fejlődése eredményeként, Pruitt, Cannon-Bowers és Salas (1997) tanulmányában paradigmátikus váltásnak értékeli a természetes döntéshozatal irányzatának szemléletét. Lipshitz, Klein, Orasanu és Salas (2001) tanulmánya alapján pedig az Orasanu és Connolly (1993) által meghatározott nyolc faktort tartalmazó listát a természetes döntéshozatal irányzata keretében végzett vizsgálatok sztenderd keretének nyilvánították (MONTGOMERY–LIPSHITZ–BREHMER 2004). E vizsgálati sztenderd meghatározása révén lehetőség nyílt innovatív tréningprogramok felépítésére, melyek fő célja a szakértelem megszerzéséről, a rendszertervezésről, a szakértelem felhasználásáról alkotott általánosítható tudás megszerzése lett. Mindezek együtt a döntés elméletét és gyakorlatát új tervekkel és tréningekkel támasztották alá, így adva az új megközelítés mentén modellt és módszert is.

2.2. Mi a természetes döntéshozatal? (a definíció négy eleme)

A Naturalistic Decision Making (NDM), vagyis a természetes döntéshozatal irányzata annak tudománya, hogy az emberek hogyan hasznosítják tapasztalatukat a terepen hozott döntéseik során (ZSAMBOK–KLEIN 1997). A NDM tanulmányok kérdésfeltevése arra vonatkozik, hogy tapasztalt egyének hogyan végzik a munkájukat egyénileg, vagy csoport keretein belül, dinamikusan és gyakran hirtelen változó, bizonytalan környezetben. Hogyan azonosítják és térképezik fel helyzetüket, hogyan hoznak döntést, és hogyan hajtanak végre a maguk és tágabb szervezeti kereteik számára is jelentős akciókat (ZSAMBOK 1997).

Az NDM megváltozott szemlélete új kifejezéseket, speciális értelemmel bíró fogalmakat teremtett, melyek közül az e tanulmány szempontjából fontosabbakat az alábbiakban ismertetjük a magyar megfelelőjével együtt:

Naturalistic Decision Making: Az irányzatot magát a természetes döntéshozatal irányzatként fordítottuk, megengedve, hogy a gördülékenyebb olvasás érdekében a természetes döntés kifejezést is alkalmazzuk.

Situation Assessment: Helyzetértékelés, helyzetfelmérés, amely során a helyzeti tényezőket, lehetőségeket és forrásokat a döntéshozó megismeri. Mindez a valóságban egy állandóan változó, frissülő folyamatot jelent. Ez a fogalom önmagában is jó szemléltetője annak, hogy a természetes döntésekre a folyamatszerűség a jellemző és nem egy-egy kimerevített, pillanatnyi állapot.

Situation Awareness (SA): Helyzettudatosság, helyzetfelismerés, helyzetmonitorozó készenléti állapot. Dinamikus állapotot jelent, amely egy nem feltétlenül tudatos figyelmi, készenléti állapot. Ilyen értelemben az első kifejezés nem igazán szerencsés, hisz az új vizsgálati eredmények alapján a helyzettudatosság nem feltétlenül tudatos.

A definíciót elemezve Klein *négy kulcsfontosságú elemet* jelöl meg. A természetes döntés definíciójának *első* kulcsfontosságú eleme, hogy a vizsgálatban részt vevők – a klasszikus vizsgálatokban megszokottal ellentétben – tapasztaltak. A természetes döntéshozatal éppen a tapasztalatok felhasználásának vizsgálatára fókuszál, arra, hogy milyen elemei vannak az adott tapasztalatnak, és hogy ezeket az elemeket hogyan, milyen folyamatok, milyen mechanizmusok által sajátítják el. Ezeket a vizsgálatokat csak az adott szakma szakembereinek bevonásával és a környezeti tényezők figyelembevételével végezhetjük el. Éppen ezért a vizsgálatok eredményei nehezen konvertálhatóak más területekre. Az eredmények általánosíthatósága az egyik legnagyobb kihívása a természetes döntés keretei között végzett vizsgálatoknak.

Cesna és Mosier (2004) tanulmányában a tapasztalat, a szakmai tudás négy olyan aspektusáról ír, melynek kritikus hatása van a döntéshozás folyamatára:

A szakemberek

- gyorsabban azonosítják be elsőként a legfontosabb információt;
- mentális modelljei lehetővé teszik számukra az állandóan változó információkhoz való adaptálódást;
- esetében a már ismert hasonló helyzetek segítségével hívhatóak az adott helyzetben megfelelő cselekvés kiválasztásához;
- képesek időkényszer alatt az első döntést és kimenetet gyorsabban visszahívni. Ez az időzítésre való képesség az, ami a tapasztalt döntéshozót rugalmassá formálja, és képessé teszi arra, hogy a döntési folyamatot megszakítsa, amennyiben a választott döntés nem elég hatékony.

A tapasztalt és kevésbé tapasztalt szakemberek döntéseit összehasonlítva a korábbi eredmények azt mutatják, hogy a tapasztaltabb szakemberek

- alaposabbak a következtetések levonásában, jobban felismerik az összefüggéseket, és azok szituációra gyakorolt hatását (SPENCE–BRUCKS 1997);
- jobbak a probléma megelőzésében, vagyis nem csupán megoldani képesek a problémát, hanem megelőzni is (CELLIER et al. 1997);
- a döntési folyamatot jobban látják funkcionálisan, így azt is, hogy mely döntések kívánnak azonnali akciót (BENNER–HOOPER–KYRIA–STANNARD 1999);
- a kevésbé tapasztalt szakemberektől különböznek a döntési helyzetben alkalmazott döntési folyamatok tekintetében is. Míg a kevésbé tapasztalt szakemberek gyakran alkalmazzák az analitikus modelleket, a tapasztaltak nem feltétlenül kívánják megtalálni a legjobb megoldást, ők „csupán” egy jót keresnek. Gondolkodási folyamataikat gyakran intuitívnek írják le, ami nem, vagy csak kevésbé igényel tudatos működést.

Cesna és Mosier (2004) a kezdő és tapasztalt szakemberek, szakértők (sürgősségi ápolók) összehasonlítása során kapott eredményeik alapján, a szakértői viselkedések mentén, a klinikai ítéletalkotás fejlesztéséhez jól használható gyakorlati sztenderdet állítottak fel.

- A tapasztaltabb ápolók döntései pontosabbak voltak, és felismerték a két legfontosabb választási lehetőséget.
- A tapasztalt ápolók pontosabban jelezték előre, hogy adott helyzetben egy szakértőnek mi lenne a következő lépése.
- A tapasztaltabb ápolók előbb mondták meg a legjobb megoldást, mint a kevésbé tapasztaltak.
- A tapasztaltabb ápolók az egyes döntési pontoknál szignifikánsan kevesebb választási lehetőséget generáltak. A kevésbé tapasztaltak több választási lehetőséget generáltak a legjobb választási lehetőség megtalálása érdekében, és döntéseikben analitikusabb megközelítést alkalmaztak.
- Tabak és munkatársai, valamint más kutatók különböző területeken történt vizsgálati eredményeivel egybehangzóan azt találták, hogy a tapasztalt ápolók jobban bíztak döntéseikben, mint a kevésbé tapasztaltak.
- Érdekes eredményük, hogy nem volt szignifikáns különbség a saját döntésbe vetett bizalom tekintetében a közepesen tapasztalt és a tapasztalt ápolók között, ami azért figyelemre méltó, mert a közepesen tapasztalt ápolók döntései voltak a legkevésbé pontosak.

Fontosnak tartották az eredményeikre épülő forgatókönyveket alkalmazni a klinikai tréningek és a sürgősségi ellátásban dolgozó ápolók döntéseinek fejlesztésére. Ezek a forgatókönyvek, mint hangos gondolati sorok működhetnek, arról szólnak, amit egy adott helyzetben el kell végezni (BENNER et al. 1999).

A természetes döntés definíciójának *második* eleme, hogy az e keretben *vizsgált feladatok kontextusban és jelentésben is gazdagok*. A kutatókat hamar szembesítette a terepkísérletek gyakorlata a komplexitás és a megfigyelési módszer megbízhatóságának problémájával. Az emberi hibázás kérdésköréből már tetemes megfigyelés és más módon gyűjtött információ és elemzés állt rendelkezésre. A természetes döntés számára is kézenfekvő vizsgálati terep a *már megtörtént balesetek, katasztrófák elemzésének* lehetősége is.

Az Egyesült Államokban kormányhivatal is működik ezeknek a baleseteknek a ki-vizsgálására. Az NTSB (National Transportation Safety Board), Nemzeti Közlekedésbiztonsági Tanács a kivizsgálások során felmerülő tapasztalatokat a balesetek megelőzésére, a tudományos fejlődés elősegítésére fordítja. Megvalósították az egyik leghatékonyabb tanulmányt a szervezetet azáltal, hogy a szervezet lehetővé teszi a pilóták számára, hogy a nem balesettel végződő eseményeket (incident) következmények nélkül jelentsék. Ezáltal óriási adatbázist gyűjtenek össze a nem katasztrófával végződő hibák körülményeiről, így kiterjesztve a hibákból való tanulás lehetőségét. Az ilyen jellegű adatbázisok a természetes döntés kutatásainak is állandó terepét szolgáltatnak (ORASANU 1997; TAMUZ 1997).

A *kísérlet, a „kísérlet” lehetősége* már a 30-as évek elején felmerült Amerikában. A szimulátort Edward Link találta fel. Eleinte csupán a vidámparkokat érdekelte, Link hiába hangsúlyozta fontosságát a vakrepülések – műszerek utáni repülés – terén. 1934-ben az amerikai légierő használta először hivatalosan az éjszakai postarepülések során történt balesetek nagy száma miatt. A háborús körülmények között ismerték fel igazán a szimulátorban rejlő lehetőségeket. Az 1980-as években a LOFT (Line-Oriented Flight Training) és LOS (Line-Operations Simulation) programmal új fejezet nyílt a szimuláció történetében. A valós repülések során nyert műszeres és emberi értékelésből származó adatok alapján szervezték meg a pilóták szimulátoros tréningjeit, ami azért jelentett újat, mert ezzel gyakorlatilag megvalósították az újraiszmételhető „terepkísérleteket”.

A *szimuláció* a repülés iparágában anyagi és biztonsági okokból teremtődött meg. E szimulációk a tudomány és a technika fejlődésével túllépték az iparág kereteit, és újabb területeket hódítottak meg. Így születhetett meg a szimuláció a kórházi műtőben, a sportban, több magas kockázatú iparágban (például tűzoltók, hadsereg). A kilencvenes évek elején tehát ez volt az a „terep”, ahol a természetes döntés irányzata is új fejezetet nyithatott.

A természetes döntés területén a *módszertanban és a módszerekben is szemléletváltás* történt, a kognitív tudományok fejlődésének is komoly szerep jutott. A vizsgálatok feltárták a tudat idői küszöbe alatti kognitív működéseket. A terepvizsgálatok, laboratóriumi vizsgálatok, interjúk, tesztek használatkor figyelembe vették a tudomány új eredményeit, a valóság-hű vizsgálatok pedig elmosták a terep és a laboratórium, a hagyományos értelemben vett tesztek és más empirikus vizsgálatok határait.

Omodei, Wearing és McLennan (1997) véleménye szerint az adatgyűjtéshez szükséges megfelelő eszközkészlet hiánya volt a legfőbb oka annak, hogy a természetes döntés vizsgálati keretei között nehéz volt az elméleti modellek tesztelése. Olyan technológiára van szükség, amely nem rombolja le az ilyen döntési helyzet alapvető komplexitását és dinamikáját, valamint lehetővé teszi a politikai, etikai és/vagy anyagi korlátok figyelembevételét.

Lehetővé teszi azt is, hogy az elmélet szempontjából fontos változó szisztematikusan manipulálható legyen. A kutató a következő nehézségekkel találja magát szembe:

- Nem lehet szisztematikusan manipulálható döntési helyzetet kreálni – az etikai, politikai, anyagi megszorítások miatt.
- A döntési feladatot nem lehet megszakítani – nem lehet egy terjedő tűz oltását azért megszakítani, hogy a pszichés folyamat releváns tényezői felidézhetőek és lejegyezhetőek legyenek.
- Nem lehet ott lenni – a megfigyelő is veszélybe kerülhet vagy veszélyt okozhat, vagy más módon befolyásolhatja a helyzetet.
- A döntést nem lehet megszakítani – nem lehet a döntéshozót arra kérni, hogy állítsa meg döntéshozatalát azért, hogy az éppen aktuális gondolata lejegyezhető legyen. Ez a kutatási stratégia nemcsak reaktív lenne, de veszélyes is.
- A döntéshozó nem „gondolkodhat hangosan” egy vészhelyzet során – a kommunikációs csatornák már eleve túlterheltek, veszélyeztetheti a biztonságot, túlzottan reaktív lehet (megváltoztathatja a döntési helyzet pszichológiai elvárásait, különösen időnyomás esetén).
- A döntéshozatal felidézése, bár nem elégséges, a kutatók majdnem kizárólagosan ezt a stratégiát alkalmazták korábban a realisztikus, szimulált környezetben, mivel leginkább ez a stratégia elérhető számukra. Az újabb kísérletekben ezért, hogy emeljék az adatok minőségét, a következő kiegészítéseket tették:
 - Az adatok lekérdezése a vészhelyzet után a lehető leghamarabb – vagy részletes zárt kérdéseket tartalmazó kérdőívekkel, vagy strukturált interjúval.
 - A döntéshozónak le kell írni a tipikus és az atipikus eseményeket – ezek a relatíve alulstrukturált megközelítések vezethetnek el az események természetéhez és az eseményekre adott reakciókhoz (kiküszöbölendő az alanyok azon általános törekvéseit, hogy koherensen és önigazoló módon mutassák be a helyzetet).

Az új felismerések, eredmények és keretek újabb és újabb módszereket kínáltak a természetes döntés vizsgálataihoz. Az emberek munkavégzés közbeni döntéshozásának tanulmányozására fejlesztették ki a *kognitív feladatértelmezés módszereit* (CTA) (KLEIN 1997). Egyes módszereket laboratóriumi technikákból adaptáltak, másokat a tudásalapú rendszerek vizsgálatához használtak korábban, és megint másokat kimondottan a természetes döntés keretein belül végzett vizsgálatokhoz fejlesztettek ki. Többségében tartalmaznak interjúkat tudáskategóriákról, balesetek retrospektív beszámolóiról, a teljesítmény megfigyelt elemeiről.

Omodei, Wearing és McLennan (1997), valamint McLennan, Pavlou és Omodei (2004) tűzoltók esetében kívánták megismerni a döntéshozatal folyamán megjelenő kognitív elemeket. Ehhez olyan szimulációs sorozatot állítottak össze, amelyben a vizsgálat alapjául szolgáló adatokat a tűzoltók fejére szerelt kamera biztosította. Az alanyokat szembesítették az eredeti esemény videofelvételével. Korábban fix kamerát (külső szemlélő perspektíva) alkalmaztak. A fejkamera (saját perspektíva) használata újszerűnek számított.

Előnyei:

- Kevésbé torzítja az alany tapasztalását az adott helyzetben, mert sosem kerül viselője látószögébe. A kamerát a sisakon rögzítették, az instrukció pedig az volt, hogy vegyék fel, és felejtsék el, hogy rajtuk van.
- A fejkamera perspektívája a lehető legközelebb áll a helyzetben átélt saját perspektívához, ami alapvetően más perceptuális élmény, mint egy külső perspektíva. Neisser (1976) úgy érvel, hogy mivel tevékenységeink jó része vizuálisan irányított, azon esemény vizuális látványának, mely korábban az adott akcióinkat irányította, facilitálnia kell ugyanezen akció későbbi elérhetőségét. Míg saját magunk látványa énvédő attribúciókat kelt, és ezáltal szelektív felidézést generál (vö. Duval–Wicklund 1972), a saját perspektíva nem csupán a vizuális előhívást facilitálja, hanem az asszociálódott proprioceptív és kinezetikus emlékképeket is (Mahoney–Avenier 1977).
- A kamerát kiegészíthetik hangfelvevővel is, így az összekapcsolódó auditív és vizuális információ kiegészítheti és serkenheti a nonverbális és verbális jelenségek felidőzését.
- Bár a fejkamera alapvetően vizsgálati módszernek indult, ma már a mentést segítő eszközként is kipróbálás alatt áll, és ugyanezen szervezeteknél tervezik használatát a tréningprogramok során.

A kognitív feladatértelmezés módszere szerint, az audio- és videofelvétel utáni lépésben, a saját fejkamerából származó teljes videoanyagot a hanganyaggal később egy külön teremben kétszer játszák le a személyeknek.

1. Teljes belső perspektíva felidézése a videó alapján – amikor a cél az, hogy a személy a vizuális és auditív ingerek keltette összes mentális eseményt hangosan felidézzék, mindenféle minősítés és szűrés nélkül. Fontos hangsúlyozni, hogy a cél nem a mentális működés alapjául szolgáló folyamatok vagy alternatív akciók keresése, hanem egyszerűen mindannak a pszichés folyamatnak a lehető legpontosabb, legrészletesebb felidézése, ami a valóságban, a vészhelyzeti esemény során megtörtént. Ehhez természetesen az anyagot annyiszor és olyan hosszú időre állítják meg, amennyiszer a személynek erre szüksége van. Mindezt hangfelvételen rögzítik, majd a felvételt az eredeti audio- és videoanyaggal szinkronizálják.

2. Teljes külső felidézés a videó alapján – amikor a teljes összevágott anyagot lejátszák a személy számára. E második lejátszás során a külső perspektíva felvételére kéri a kísérleti személyt, és az interjút felvevő személy fókuszált kérdéseket tesz fel a mentális működés alapjául szolgáló folyamatokat illetően. Mindezt szintén hangfelvétel rögzíti újra.

Az interjúk visszajátszása során elemzik a személyek kognitív aktivitását, és úgynevezett kognitív folyamatműködésbeli vagy folyamatkövetési nyomsémákat állapítanak meg (cognitive process tracing scheme, CPTCS).

Új módszernek számít az „*észlelési kognitív térkép*” (térképek) is, melyet a problémamegoldás vizsgálatára hoztak létre a tudósok. Ebben próbálták felvázolni és modellezni a problémamegoldás kiinduló pontját, valamint azt, hogy hány lehetséges eleme (Concepts) van a problémának, és azok hogyan kapcsolódnak egymáshoz (Links), ami így együttesen az egyén problémáról alkotott elképzelését, értelmezését írja le.

Az észlelési térképek alkotóelemei: (L+C):

- fogalmak (a problémamegoldásban részt vevő lehetséges elemek),
- kapcsolatok (a fogalmak közötti kapcsolatok számossága),
- kapcsolati háló (a fogalmakat összekötő lehetséges változók hálója).

A problémamegoldás legfőbb hipotézise szerint a hálók (a háló nagyságából, összetettségéből), az elemek számából és a kapcsolat bonyolultságából fakad minden megoldás. Ez a tudatos problémamegoldás lényege (DÖRNER–WEARING 1995).

A hálók elnevezése a problémamegoldást kutató tudósok szóhasználatára szerint sokféle lehet: Észlelési térkép (EDEN 1988–1992), Sémák (BARTLETT 1932), Észlelési térképek (TOLMAN 1948), Bizalmi szerkezet (FISKE–TAYLOR 1984).

Az észlelési térképek felrajzolása a problémamegoldás számítógépes szimulációjának az alapja. Az észlelési térképeket személyes interjúkon keresztül lehet létrehozni. Az elemek és a közöttük lévő összefüggések meghatározása után hozhatók létre a szimulációk. A szimuláció alapja, hogy az észlelési térkép megmutatja, hogy a problémamegoldó egyén mit képes felfogni, és azt is ki lehet értékelni, hogy az egyén hogyan jut el a megoldáshoz.

Az új rendszerű vizsgálati módszerek alapján már érthető, hogy a természetes döntés *definíciójának harmadik eleme*, hogy a vizsgálat fókuszja maga a *döntési helyzet* és annak felfogása. A természetes döntés vizsgálatában a *megoldási módok közötti választásról a folyamat-elemzésre, a helyzetek kategorizálására kerül a hangsúly*. A választás pillanata helyett a kategorizáció, a mentális szimuláció válik fontossá. Ennek okai a következők:

- Az emberek ritkán értékelnek azért, hogy összehasonlítsák az alternatívákat, ezért a klasszikus értelemben nem is hoznának döntéseket.
- Ha sok hasonló alternatíva van, nem olyan fontos, de annál nehezebb a választás, vagyis adott helyzetben, például nyomáskényszer alatt egyáltalán nem célravezető az alternatívák számbavétele.
- Megváltozik a helyzet reprezentációja. A tapasztalattal rendelkező döntéshozó túlnyomórészt nem vizsgálhatja felül az információk értékét a kontextus és a hihetőség fényében, ha ellentmondást talál, inkább megpróbálja azt feloldani. Azért nem lehet csak a választásra koncentrálni, mert bár van alternatíva, nem veszik azokat figyelembe a szakértők (FARAGÓ 2012).

Ahogy az idői koncepció megváltozása és az új módszerek kapcsán már felvetettük, *a kognitív tudományok fejlődésének is jelentős szerep jutott* a döntéssz pszichológia, és így a természetes döntés irányzatának szemléletváltásában. A döntéssz pszichológiát érintő fejlődés útja kettős, egyrészt a szakemberek döntéseiről, másrészt a döntés tudatosságáról alkotott elképzelést érinti.

Az új szemléletű kutatások azt mutatják, hogy bizonyos területeken a tapasztalt szakemberek döntési folyamatai során – mivel a felismerési döntések végrehajtásakor nem a hosszú távú memóriára, hanem munkamemóriára támaszkodnak – nem készségeiket, hanem kognitív kapacitást igénylő problémamegoldásukat mozgósítják. Mindez nem mond ellent annak, hogy a skilleknek ne lenne elengedhetetlen szerepe a szakemberek működése során, azonban a készségszint helyett, ahogy korábban már említettük, a szabályokon és a tudáson alapuló szabályozás, a problémamegoldás kerül fókuszba.

Korábban a klasszikus felfogás szerint a döntés tudatos működésnek számított, az új eredmények azonban a *nem tudatos énszabályozásra*, vagyis a *nem tudatos kontroll problematikájára* világítanak rá. Kutatások bizonyítják, hogy a helyzetek jó részében a tudatos kontroll egyáltalán nem szükséges, sőt a tudatos szabályozásra sincs szükség a cél eléréséhez, vagyis döntéseink egy része nem tudatos.

Megállapították azt is, hogy a helyzetmonitorozó készenléti állapot (SA) – ami a szakmai tudást felhasználó problémamegoldás egyik lényegi eleme – és az automatizmus nem jár együtt, mert a helyzetmonitorozó készenléti állapot munkamemória (WM) kapacitás csökkentő. Ellenben, ahogy ez korábban elhangzott, kísérletek bizonyítják, hogy a helyzetmonitorozó készenléti állapot bizonyos esetekben nem tudatos. Fölmerült a kérdés tehát, hogy hogyan lehet a figyelem nem tudatos. Erre a kérdésre a választ szintén a kognitív kutatások eredményei adták. A célvezérelt folyamatok vizsgálata során bebizonyosodott, hogy a céleléréshez nem minden esetben társul tudati működés, mivel akár tudatos, akár nem, a cél maga modulálja a figyelmet. Így történhet meg, hogy a figyelem és a tudatosság különböző, nem feltétlenül együtt járó folyamatok.

Az is egyértelmű a bizonyítékok alapján, hogy a munkamemória-kapacitás egyéni különbségei hatással vannak az automatikus és kontrollált diszpozíciókra az önszabályozásban (szexualitásban, evésben, dühkifejezésben) oly módon, hogy az automatikus attitűdök és az automatikus személyiségvonások erősebb hatással vannak a személy önszabályozó viselkedésére alacsony munkamemória-kapacitás esetében, mint magas munkamemória-kapacitás esetében. Tehát az automatikus impulzív folyamatok a viselkedésben dominánsabbak azoknál a személyeknél, akiknek a szükségesnél kisebb a képességük a prepotens viselkedéses válaszok gátlására vagy felülírására. Vagyis, amennyiben bizonyos körülmények között a helyzetmonitorozó készenléti állapot fontos tényező a döntésben, úgy figyelembe kell vennünk a munkamemória-kapacitás személyes különbségeit is. A megismert összefüggések tehát jól szemléltetik, mennyire fontos eredménnyel szolgáltak a kognitív területen végzett vizsgálatok a természetes döntés számára is.

Ezzel elérkeztünk a Természetes döntés definíciójának *negyedik eleméhez*, mely szerint a vizsgálatok célja az *alkalmazott stratégiák feltárása*, és nem teoretikus hipotézisek tesztelése. A kérdések (például hogyan hasonlítják össze az alternatívákat, mi a korlátozott memória-kapacitás hatása) jelentésteli kontextusban kerülnek vizsgálatra.

A jelenlegi természetes döntés kutatásoknak több modellje létezik (LIPSHITZ 1993). Ezek közül Connolly és Koput *hat elméletet* sorol fel: imázselmélet (*Image theory*: BEACH 1993; BEACH–MITCHELL 1990), döntési ciklusok elmélet (*Decision cycles theory*: CONNOLLY

1988; CONNOLLY–WAGNER 1988), magyarázatalapú döntéshozás (*Explanation-based decision making*; PENNINGTON–HASTIE 1988), helyzetfelmérés és felidézés (*Situation assessment and recognition*; NOBLE 1989; KLEIN 1989), kognitív folyamat elmélet (*Cognitive continuum theory*; HAMMOND 1980; HAMMOND–HAMM–GRASSIA–PEARSON 1987), dominanciakereső modell (*Dominance search model*; MONTGOMERY 1989). Ezeknek a modelleknek központi gondolata az adaptivitás, vagyis a döntéshozónak az a képessége, hogy döntéshozatali repertoárral rendelkezik, melyből ki tudja választani a feladathoz illőt. A másik a helyzetről való tapasztalat, a döntéshozatal szorosan kapcsolódik az adott helyzetről való tudáshoz. És végül közös pont, hogy a döntéshozók tudatában vannak tudásuk és képességeik határainak, és megpróbálják különféle stratégiákkal, amennyire csak lehetséges, e határok adta hiányosságokat kiegészíteni, a gyengeségeket megerősíteni. Ilyen stratégia a narratívák, az emlékezetben tárolt események segítségül hívása, a már meghozott döntések igazolása, a döntési lépések leegyszerűsítése.

A természetes döntés domináns modellje a Klein-féle felismerésen alapuló döntések modellje (RPD) (1989, 1993). Klein több helyen ír arról, hogy bár modelljét gyakran azonosítják a természetes döntéssel magával, valójában az csupán egy a természetes döntés keretein belül tárgyalt és vizsgált modellek közül, ám azt kijelenti, hogy a modell javaslatokat tesz arra, hogy mi az, amit a tréningek, vagy a csoportműködés során erősíteni kell. A modell szerint terepkörnyezetben a döntéshozók inkább felismerési stratégiát alkalmaznak, mint a lehetőségek összevetését, vagy az azok közül való választást. Megmutatja, hogy az emberek hogyan hoznak döntést az alternatívák súlyozása nélkül. Magyarázatot ad arra, hogy szakemberek hogyan alkalmazzák az elsőként felmerülő akciósort, és megmutatja, hogy a tapasztalat hogyan befolyásolja a döntést (KLEIN 1997).

A felismerés döntésben játszott szerepét Gigerenzer is hangsúlyozza. Nézete szerint a racionalitás és a logika szempontjából hibának tekintett heurisztikák ökológiai nézőpontból vizsgálva adaptívak lehetnek. Gigerenzer elméletének (*The Mind's Adaptive Toolbox*; CHASE–HERTWIG–GIGERENZER 1998) lényege, hogy számos, és különféle környezeti feltételekhez illesztett heurisztika létezik. Az ökológiai racionalitás három dologból áll: a környezet struktúrájából, az alkalmazott heurisztika struktúrájából, és a kettő illeszkedéséből. A gyors és takarékos heurisztikák a figyelembe vett jellemzők csökkentésével (csak a lényegesek maradnak meg) gyorsítják és hatékonyabbá teszik a döntéseket (TODD–GIGERENZER 2003; FARAGÓ 2012 nyomán). A természetes döntés is ebben az interpretációban szemléli a heurisztikákat, és úgy tekint rájuk, mint erősségekre, amelyek a tapasztalat felhasználásán alapulnak, és az újabb kutatások bizonyítékai mentén egyre jobban kihangsúlyozzák helyzetfüggő voltukat.

A heurisztikákról alkotott szemlélet Klein (1989) RPD modelljének is sajátja. Maga Klein úgy nyilatkozik a felismerési modellel, mint a Tversky és Kahneman által leírt heurisztikák keverékéről. Ezek a heurisztikák, ha szakemberek használják, nagyon hatékonyak lehetnek, különösen időnyomás alatt és bizonytalan helyzetekben, ahol az analitikus döntési stratégiák nem lehetségesek. A felismerésalapú modell leírja, hogy egy új problé-

mával való találkozáskor olyan mintázatokot keresünk a környezetben, amelyekkel már korábban is találkoztunk: az ember folyamatosan monitorozza a helyzetet azért, hogy eldöntse: mit tud feltárni ebből a környezetből, amelyet már korábban tapasztalt. A felismert mintázatok alapot adhatnak a korábban bevált döntések ismételt alkalmazására (CREGO–SPINKS 1997).

A RPD modell (1989, 1993) szerint tehát a döntéshozó példa alapján ismeri fel a problémát, és a memóriájában tárolt, a típushoz asszociált megfelelő választ hívja elő. Elemzi, hogy a válasz adekvát-e az adott situációban, és ha igen, alkalmazza azt. Ha hiányosnak ítéli, újraértelmezi a helyzetet, vagy a válasz egy második szintjét keresi ki és értékeli. Így a válaszokat inkább szekvenciálisan veszi figyelembe, mint azokat versenyeztetve. Amennyiben a helyzetet végül ismertnek tekinti, feleleveníti, hogy a célok és elvárások szempontjából mi fog történni. Ezt egy mentális szimuláció követi, ami azt vetíti előre, hogy mi történik a cselekvés esetén, és neki mit kell tennie. Ha szükséges, módosított akciót végez újból a mentális szimuláció eszközével, vagyis a potenciális akciók sorozatos értékelése történik az akciók eredményeinek mentális szimulálásával. Vizsgálatára a kritikus döntések interjú formájában történő elemzése szolgál. A szakértelemtől függően a döntések 40–80%-ában van felismerés. Előnye a modellnek, hogy realisztikus, hátránya viszont, hogy túl általános, bár a további kísérletek azt bizonyítják, hogy igen jól használható a természetes döntési helyzetek feltérképezéséhez, valamint tény, hogy több vizsgálat bizonyította, hogy a szakemberek komplex döntéseik többségét valóban a modellben leírtak szerint hozzák.

Szükséges-e egy egységes döntéshozatali modellt alkotni, amely megmagyarázza a különböző környezeti feltételek között létrejött döntéseket, teszi fel a kérdést Rasmussen (1997). Véleménye szerint nem egy egységes modell létrehozása a cél, hanem a különböző tudományterületeken (lásd mérnöki tudományok, emberi hibázás, pszichológiai döntésmélet) már meglévő elméletek és eredmények szintézisére épülő új szemlélet kialakítása, és a szemlélet mentén a gyakorlatban felhasználható módszerek és eszközök létrehozása.

3. A TERMÉSZETES DÖNTÉSHOZATAL A GYAKORLATBAN

A természetes döntés elképzeléseit lehetetlen különválasztani a gyakorlattól, így tanulmányunk utolsó részének témáját és fonalát is a természetes döntés vizsgálatának elemei adják. A természetes döntés két tényező, a feladathoz tartozó funkciók és a döntésben részt vevő egyén feladatspecifikus tudása és tapasztalata összjátékaként értelmezi a döntést (ORASANU–CONNOLLY 1993). Orasanu és Connolly (1993), ahogy erről a tanulmány első részében már szó esett, határozták meg a természetes döntés vizsgálatának sztenderd elemeit. E sztenderd elemeken végighaladva mutatunk be néhány, a szervezeti döntésben hasznosítható vizsgálatot.

A természetes környezetben megvalósuló döntés nyolc jellemzője:

1. rosszul definiált problémák,
2. bizonytalan, dinamikus környezet,
3. változó, rosszul definiált, versenyző célok,
4. többszörös esemény-feedback hurkok, akció/feedback hurkok,
5. idői nyomás,
6. magas tét,
7. több résztvevő,
8. szervezeti normák és célok, amiknek egyensúlyban kell lenniük a döntéshozó személyes választásaival.

3.1. A kognitív térképek és a problémamegoldási hatékonyság

Számos valós probléma esetén nem könnyű, vagy egyenesen lehetetlen az okok, illetve a cselekvési sorok pontos azonosítása. A fő kérdés az, hogy *mi teszi képessé az egyik egyént arra, hogy másoknál sokkal hatékonyabban (sikerebben) oldjon meg egy összetett problémát*. Nair (2001) tanulmánya erre ad egy lehetséges választ.

Nair (2001) kérdése az volt, hogy *a komplex problémák megoldása során kialakított kognitív térképek komplexitása hogyan függ össze a problémamegoldási hatékonysággal*. Végkövetkeztetése az, hogy a kapcsolatok és fogalmak összege a menedzser észlelési térképében nem magyarázza meg a problémamegoldó hatékonyságot, azonban a menedzseri hatékonyság növekszik az észlelési térképek sűrűségével és részletességével. A vizsgálatok megmutatták, hogy *a problémamegoldás hatékonysága nem függ a változók kapcsolatának és variációjának számától, de függ attól a képességtől, ami a lehető legpontosabban meghatározza és integrálja magukat a változókat*. Az eredmények azonban azt is megmutatták, hogy *a nagyon aprólékos, vagy extrém sűrűségű kognitív térképpel rendelkező menedzserek már nem voltak jó problémamegoldók*. További vizsgálatokra van azonban szükség annak megállapításához, hogy a nagyon aprólékos, vagy az extrém sűrűségű kognitív térképek vezetnek-e az alacsony hatásfokú problémamegoldáshoz, vagy az alacsony hatásfokú problémamegoldás általában véve diszfunkcionális (NAIR 2001).

3.2. Teljesítménymérés bizonytalan, dinamikus környezetben

A természetes döntés helyzetei bizonytalanok és dinamikusak. A *komplex, dinamikusan változó helyzetekben a szabályok is folyamatosan változnak, mindennapi az időnyomás és a bizonytalanság, a kétértelműség*. Az *újdonosság* is növeli a bizonytalanságot, mert a valós élethelyzetekben nem ismerjük a környezet minden oldalát, a többi cselekvő motivációit, ezért *a rutinokat nem lehet alkalmazni*. A helyzet folyamatosan változik, ami nagymértékben megnehezíti annak feltérképezését. A *komplex rendszerek beépített dinamikával rendelkeznek, autonóm módon változnak*, ezért a helyzet számtalan aspektusát kell figyelembe venni, más-más cselekvővel kell számolni, akik egy hálózatban működnek. Schaub (1997) szerint a komplex és dinamikus problémák alapvető kihívása, hogy kezelhető és értelmes problémaelemekre

redukáljuk őket. Konkrét kihívás a komplex problémamegoldás során a probléma megtalálása és definiálása, a megoldható probléma kiválasztása, az intuíció és racionalitás kombinálása, a kétértelműség és a váratlan események kezelése, valamint a stresszel és az időnyomással való megküzdés. A szervezetben azért jelenhetnek meg ezek a tényezők, mert a vállalati környezet komplex (döntések hosszú távú hatásai az egész hálózatra), újszerű (bizonytalanság, változó rutinok), dinamikus, ahol nincsenek feltétlenül egyértelműen tisztázott célok, és mindezek mellett számolni kell a kockázattal.

A komplex, dinamikusan változó, bizonytalan, és gyakran hirtelen behatásoknak kitett környezetben, ahol a célok állandóan változnak, és nem is mindig egy irányba mutatnak, nagyon nehéz a tapasztalatot mérni, és azt minősíteni. Nehéz kategóriákat alkalmazni, lehetetlen ugyanolyan tapasztalatra szert tett emberekről beszélni. A „hasonló tapasztalat” is gyakran kérdéses kategória.

Angelborg-Thanderz (1997) felveti a problémát, hogy nincs igazán standardizálva az a repülésben, hogy *milyen egy jó pilóta, miké a jellemzői, mi az a teljesítmény, ami jónak számít*, lehet-e egyáltalán mindezt mérni, és hogyan lehet a kiképzés és a tréningek tartalmát és formáját kialakítani. Megfelelő módszernek azt találta, ha a vadászpilóták munkáját két lépésben elemzik: a helyzetek analízise, és az adott helyzetben mutatott viselkedés elemzése. A helyzetek elemzésekor meghatározták a diagnosztikus értékű helyzeteket, azokról listát készítettek. A lista maga arra hivatott, hogy leírja azt, mi várható el egy kiképzett pilótától. A kérdések a következők voltak, a hatékonyság szempontjából mi a kedvezőbb, a folyamatos, vagy a megszakított tréning, egyáltalán lehet-e a tréning hiányának következménye, hogy a pilóták nem tudják tudásukat megfelelő hatékonysággal kiaknázni. *Létezik-e, hogy a tréning hiánya olyan mentális munkaterhet (mental workload, MWL) okoz, ami a tudás hatékony felhasználását teszi lehetetlenné.*

Megvizsgálták a pilótákat terhelő mentális munkaterhet is (szimulátorban és a levegőben is). A pilóták adatot adtak saját mentális munkaterhükről, erőfeszítésük, motivációjuk mértékéről és a hangulatukról. Skáláznuk kellett a feladat, misszió nehézségét és kockázatát a feladat előtt és annak elvégzése után is. Mérték a pilóták adrenalin- és noradrenalin-szintjét is. Az elemzések alapját az optimális viselkedéstől való eltérés adta. A faktoranalízis alapján három faktort különítettek el: repülőgép-kezelés, radarkezelés, fegyverkezelés. E faktorok között nem pusztán szekvenciális, hanem oki együttjárást is találtak. Az optimális repülőgép-kezeléstől való eltérés okozza az optimális radarkezeléstől való eltérést, s ez okozza az optimálistól eltérő fegyverkezelést.

A felállított modellt *Egyensúlymodell*nek nevezték el, ahol az egyensúly összetevői a feszültség és a kontroll mértéke. A kapacitás adja a modell változóját, melyet a missziók teljesítése előtt feltérképeztek és megadtak.

Eredményül azt kapták, hogy amennyiben a pilóta képesnek érzi magát a misszió teljesítésére a misszió előtt, egyensúlyban van, vagyis alacsony feszültséget érez és magas kontrollt.

A modell megerősíti a korábbi feltételezéseket, hogy *a pilóták teljesítményében leginkább szerepet játszó tényező az operatív intelligencia és a helyzetmonitorozó készenléti állapot.* A helyzetmonitorozó készenléti állapot a pilóta kogníciója arról, hogy hol van mentálisan, térképészetileg, mit

szándékozik tenni, mik a céljai, és hogy ezekhez milyen lehetőségeket kapcsol, továbbá hogy ezekből képes-e kiválasztani a legmegfelelőbbet. Kulcsfontosságú a kompetencia-kontroll érzése, az, hogy képesnek érzi-e magát a legmegfelelőbb lehetőség kiválasztására.

A rossz helyzetmonitorozó készenléti állapot rossz teljesítményt implikál, így jelzőként szolgálhat már azelőtt, mielőtt a rossz teljesítmény katasztrófához vezet. Ennek az eredménynek az ismerete fontos lehet más foglalkozási területeken is, ahol a komplex helyzetekben hozott döntések vannak túlsúlyban. Nem kell extrém környezetre gondolnunk, hisz ilyen lehet akár egy tárgyalási helyzet is, vagy egy nem a kompetenciának megfelelő poszt betöltése.

3.3. A döntések jellemzői változó, rosszul definiált, versenyző célok esetén

Az összetett célok lehetnek rosszul definiált, esetleg egymással konfliktusban álló, vagy akár időben is állandóan változó célok.

A szervezeti környezetben a szabályozás szakaszai (SCHAUB 1997):

1. Cél felállítása, részcélokra bontás
2. Információgyűjtés a rendszerről és hipotézis felállítása a jövőbeni fejlődés irányáról
3. Célvezérelt akciótervezés (időigényes a komplex, soktényezős rendszerekben)
4. Választott akció folyamatos monitorozása

Ez a klasszikus szabályozás komplex, dinamikus környezetben gyakran nem valósul meg, hisz a célvezérelt folyamatok, ahogy erről már szóltunk, gyakran nem is teljes egészében tudatosak. A természetes döntéshozatal szemléletváltásához híven ezért a tanulmányok gyakran nem magát a célorientált folyamat jellemzőit vizsgálják, hanem sokkal inkább a komplex, változó, rosszul definiált, versenyző célok által meghatározott döntési helyzetekben a döntési viselkedést, a döntési stratégiákat.

A szabályozást folyamatosan befolyásolják és meghatározzák *alapvető torzításaink, hibázási tendenciáink*. A megjelenő alapvető torzítások és hibázási tendenciák paradox volta azonban az, hogy bonyolult és komplex helyzetekben ezek segítségével/alkalmazásával érezzük magunkat igazán hatékonyaknak, tudjuk kezelni a helyzetet és megküzdeni. A cél tehát nem a kiküszöbölésük, hanem annak megértése, hogy miért van rájuk szükség.

A megjelenő nehézségek okai tehát:

- Nincs tisztázott cél, vagy versengő célok vannak jelen. Megoldás: az aspirációkban mindig egy cél szerepeljen.
- Saját világnézetünket helyesnek tartjuk, és ez már az információgyűjtést is eltorzíthatja (a priori feltevés a fontos információk kiválasztásában, illetve a tendencia, hogy egyre több információt akarunk gyűjteni).
- A fejlődést monotonnak és lineárisnak tartjuk (nincs hosszú idejű időorientáció).
- Saját kompetenciánkat akarjuk bizonyítani.
- Nincs igényünk az önreflexióra (pedig a gondolkodásról való gondolkodás rugalmassá tesz), ugyanakkor jó vigyázni is a túlzott mértékű önkritikával, mert elbizonytalaníthat.
- Cselekvések helyett számíthatunk (azokat a jól bevált módszereket alkalmazzuk, amelyekben jók vagyunk).

- Úgy véljük, hogy minden fontos dolgot figyelembe veszünk.
- Tervek konzisztens megtartása (kezdeti negatív visszajelzések elbizonytalanító hatása). Megoldás lehet az interaktív tervezés, illetve a felelősségvállalás a hibákért (ne a rendszert okoljuk).

Összefoglalva, ahogy arról Schaub (1997) ír, korlátozott a kognitív kapacitásunk, a kompetencia és a hatékonyság érzésére törekszünk, befolyásol minket az aktuális probléma súlya/jelentősége, és természetesen felejtünk is.

A hibázás típusát a teljesítmény szintje határozza meg, a hibázás formáját pedig a hasonlósági illesztés és a gyakoriság hatásai befolyásolják. Az emberek, általánosságban úgy tűnik, nem képesek és nem is motiváltak kezelni a komplex döntési helyzeteket, de ebben segíthetne, ha figyelembe vennék a helyzetben ható pszichológiai tényezőket is – azaz *ébernek kell lenni a komplex helyzetek különböző aspektusaira*.

A menedzserek tipikus dilemmái ezekben a helyzetekben:

- Bevált módszerek – új módszerek
- Konzervatív megközelítés – expanzív orientációjú megközelítés
- Közvetlen cselekvés szükségé – diagnózis szükségé
- Távolról rátekintés a problémára – közvetlen belemerülés a konkrét realitásba
- Folyamatosság – innováció
- Tanulás az analízis által – tanulás a cselekvés által

A *stratégiai komplexitás* tehát azt jelenti, hogy *úgy választjuk* az egyik vagy másik lehetőséget, hogy közben *tudatában vagyunk azok hiányosságainak, és ezáltal képesek vagyunk adott pozícióinkat a helyzet pillanatnyi igényeibe igazítani*. Ilyen értelemben a menedzselés nem más, mint az önmagunkról való tudás, a stratégiai tudás, valamint a stratégiai sokszínűség és a flexibilitás.

3.4. Jó és rossz döntések többszörös esemény-feedback hurkok esetén

Az esemény-feedback hurkok lényege, hogy *a döntések* nem diszkrét események, hanem aktivitások egy rendszerben folyó részei, és mint ilyenek, *a már megelőző döntések és aktivitások folyamatába ágyazottak*. McLennan, Pavlou és Omodei (2004) vizsgálatának célja az volt, hogy *a tűzoltók jó, illetve rossz döntéseinek jellemzőit megtalálják*. Mint azt már Angelborg-Thanderz (1997) vizsgálata kapcsán bemutattuk, nehéz a komplex, dinamikus környezetben megmondani mi a jó, illetve a rossz teljesítmény, ugyanez igaz a jó, illetve a rossz döntésre is. McLennan, Pavlou és Omodei (2004) vizsgálatának hátterében az áll, hogy a szakmai döntéshozatalnak jellemzően két kimenete van. Az egyik, hogy *a szakemberek általában jó, de legalábbis megfelelő döntéseket hoznak*, és kevés rossz döntést, azok is inkább úgynevezett kihagyások. A másik, hogy *a szakemberek általában tudják, hogy rosszul teljesítenek*. Valójában szakember mivoltuk teszi őket képessé erre (McLENNAN–OMODEI–WEARING 2001). A tanulmány íróinak *feltételezése ezek ismeretében az, hogy a gyenge szakmai döntés mögött álló folyamatok legfontosabb tényezője épp a saját rossz teljesítményről való egyidejű tudás* (McLENNAN–PAVLOU–OMODEI 2004). Vagyis azt feltételezték, hogy az énszabályozás kudarcával

bekerülő irreleváns, bomlasztó érzelmek, illetve kogníciók rontják le a döntési folyamatban mutatott teljesítményt. Azt is feltételezték, hogy a rossz teljesítmény felismeréséhez két tényező szükséges. Az egyik a magas kognitív aktivitással társuló önmonitorozás és énszabályozás, mely a teljesítményre vonatkozóan negatív önértékelést tartalmaz. A másik, szintén magas kognitív aktivitással társuló kísérlet a célkörnyezet legfontosabb vonásának megállapítására.

A korábban bemutatott fejkamerás audio- és videofelvétellel nyert adatok alapján a következő megállapításokra jutottak. A magasabb teljesítményt mutató tűzoltóparancsnokokra az eseményért való felelősségvállalás volt jellemző. Vezetőként viselkedtek és általában megvolt a kontrollérzetük, a döntéshozáshoz az elérhető információkat maximálisan kihasználták. A folyamatok nyomon követéséhez gyakran jegyzeteltek, és a kijelölt feladatok előrehaladását gyakran ellenőrizték. Inkább megelőzték a kifejlődő folyamatokat, mint hogy a kibontakozó eseményekre reagáltak volna. Elfogadták terveik újraértékelését, és általában irritáció vagy indokolatlan aggodalom nélkül reagáltak a negatív fejleményekre.

Az alacsonyabb teljesítményt meghatározhatnánk úgy is, mint a magasabb teljesítmény jellemzőinek hiánya, azonban a megfigyelések azt sugallják, hogy az alacsonyabb teljesítményű döntésre a következő két jellemzőből az egyik biztosan igaz. Az egyik a kibontakozó vészhelyzet okozta túlterheltség, amely lehetetlenné teszi egy terv felállítását. A másik, hogy a vészhelyzet egy-egy kiugró elemére való fókuszálás megakadályozza más, sürgető események figyelembevételét, így a felépített akcióterv érvényét veszíti.

Mindezek ismeretében, az *adott feladatterületet tekintve* kimondható, hogy milyen folyamatok jellemzik a jó, illetve a rossz döntést.

A szakemberre jellemző jó döntés ismérve tehát:

- a céllal kapcsolatos mentális aktivitás hatékony kontrollja,
- a kifejlődő helyzet kulcspontjainak adekvát megértése,
- a kontrollmegélés érzetének tudata (awareness).

A gyenge döntés jellemzői ezzel szemben:

- a kontroll hiányának érzete,
- a tolakodó negatív hatások tudata (awareness),
- az önkritikus gondolatok.

Ami feltehetően problémát jelenthet, az az itt feltárt jellemzők általánosítása a szimulációs környezetről a terepkörnyezetre, illetve más feladatkörnyezetre.

Mindazonáltal, a tanulmány írói úgy vélekednek, hogy nincs okunk kételkedni abban, hogy a felidézésalapú folyamatok valóban érintik a szabályalapú és tudásalapú döntési folyamatokat (RASMUSSEN 1983), de nem érintik a skillalapú folyamatokat, amelyek lényegükből fakadóan rutinizálódtak és nem elérhetőek az introspekció, az önelemzés számára. Tapasztalataik szerint tehát a tűzoltás irányítása többségében magas kognitív készségeket igényel, mint az érvelés, a bírálat és a döntéshozás, sokkal inkább, mint alacsony szintű pszichomotoros skilleket.

3.5. Az idői nyomás hatása a döntéshozatalra

A döntéshozónak reális időn belül reagálnia kell a rendszerben beálló változásokra. A problémák diagnózisa és a rendszer kontrollálása gyakran szimultán, egy időben történik. Például a pilótának egy felmerülő anomália vagy hiba elemzése közben vezetnie kell a repülőgépet (SHATTUCK–MILLER 2006).

Klein (1997) megállapította, hogy a stressz nem feltétlenül okozza a döntések minőségének romlását, annak ellenére, hogy az adatgyűjtés hiányosabb, a memória kapacitása túlsordul. Ebben az esetben nem a döntési stratégia romlik, sőt a tapasztaltabb döntéshozó a figyelmét a fontos dolgokra összpontosítja, és értékesebb információkat szerez. Svenson (1997) a tanulmányában a következőképp foglalja össze a *stressz hatásait*. Az idői nyomás alatt az energetikai folyamatok áthelyeződhetnek a döntési folyamatokról magának a hátralévő időnek a monitorozására. A stressz *megváltoztatja a döntési helyzet céljait, az információk strukturálását és azok folyamatait*. A stressznek a döntésre vonatkozóan *három különböző típusú hatása* lehet. Az *első*, ha a döntési probléma strukturált, ismétlődő és megszokott (ismerős), ez nagyjából megfelel a Rasmussen által meghatározott skillalapú viselkedésnek. A *második*, ha a döntési probléma strukturált ugyan, de nem ismétlődő, vagy nem ismert. Ez felel meg nagyjából a tanulásalapú viselkedésnek. A *harmadik* pedig a rosszul definiált probléma, amelyhez Rasmussen szerint szintén a tudásalapú problémamegoldást hívjuk segítségül.

A klasszikus fogás szerint egy probléma azonosításához figyelemre, kognitív vagy perceptuális beállítódásra van szükség. A skillalapú döntési problémákkal kapcsolatban olyan stresszorokról beszélhetünk, mint a zaj, a meleg vagy az idői stressz (HOCKEY 1986; MAULE–SVENSON 1993). Amennyiben a döntési probléma strukturált ugyan, de nem ismétlődő, a probléma detektálása nem rutin cselekvés, az idői és más stressznek erősebb hatása lehet a probléma detektálására. Rosszul definiált probléma esetén, idői nyomás alatt nagy a veszélye annak, hogy magának a valódi problémának a detektálása marad el, mert az idő rövidsége miatt a figyelem a probléma kiugró attribútumaira fókuszál.

A skillalapú problémamegoldás nem igazán érzékeny az *azonosító markerek keresésére, illetve az elfedésre*, hiszen amennyiben a probléma azonosításra kerül, a problémamegoldás automatikusan lefut. A jól strukturált, de kevésbé ismert problémák esetén, idői stressz hatására már sérülhet a markerkeresés, mivel a rövidebb idő kevésbé szisztematikus döntési folyamatokat generál. A rosszul definiált problémák esetén e folyamatok még inkább sérülhetnek.

Az *elsődleges alternatívák keresése* idői stressz hatására rutin problémák esetén nemigen sérül, strukturált helyzetben előfordulhat, hogy felerősödnek a már fontosnak ítélt attribútumok, a rosszul definiált helyzetekben viszont a randomitás erősödhet fel.

Az idői stressz hatására a fontosabb attribútumok még nagyobb jelentőséghez jutnak, és a nem begyakorolt helyzetekben egyszerűbb (nem kompenzatorikus) döntési szabályokat alkalmaznak a bonyolultabb (kompenzatorikus) szabályokkal szemben (SVENSON–MAULE 1993). Az idői stressz esetében az elsőként felmerült alternatíva ritkábban kerül

elvetésre, rosszul definiált probléma esetén a helyzet nagyban hasonló a jól definiálthoz. Egy nem jól megalapozott döntés esetén a döntés után fellépő veszteségérzet megnyújthatja a *döntés utáni rágódás (konszolidáció) idejét*. Amennyiben a konszolidáció is időnyomás alatt történik, előfordulhat, hogy a döntéshozó megoldatlan konfliktust visz tovább. Amennyiben a rosszul definiált problémamegoldás idői nyomás hatására elégtelenül zárul, a *végrehajtás* előtt a döntéshozó elbizonytalanodhat. A rutin folyamatok esetén ilyen bizonytalanság nemigen lép fel, de az elvétel típusú hibák száma megnövekedhet.

Mindezen ismeretek ellenére sem egyértelmű azonban az, hogy a döntés minőségére milyen hatással van a stressz. Bizonyos, hogy a stressz többször negatívan befolyásolja a döntést és a teljesítményt, de ismert a *stressz pozitív hatása* is, például hogy az idői nyomás csökkenti a keretezési hatást.

Más környezetben végzett vizsgálatokról szól Orasanu (1997) stressz hatásait vizsgáló tanulmánya. Célja a *repülési környezet tipikus stresszorai és a lehetséges teljesítménycsökkenés közötti kapcsolatot feltárása*, különös tekintettel a döntési teljesítményre. Nem krónikus életviteli stresszorokra, hanem akut, hirtelen bekövetkező stresszorokra fókuszál, mint például az időnyomás, munkaterhelés, a rendszer meghibásodásából eredő veszélyek, időjárási körülmények, forgalom, fáradtság, a szervezet generálta teljesítménynyomás, a személyzetrel, illetve az utasokkal való interakciókból származó szociális nyomások. *A legnagyobb stressz azokból a szituációkból fakad, amelyekben úgy érzélik a problémát, hogy az meghaladja a megküzdőképességüket* (WICKENS–RABY 1989). Ezek a helyzetek kétértelműek lehetnek, vagy olyanok, amelyekre nincs elérhető kész válasz, és megakadályozhatják a pilóták erőfeszítését a problémameghatározásban. Ezek a *feltételek általában mint kontrollhiány realizálódnak*, s egyes kutatók szerint ez a leginkább stresszkeltő tényező.

Összefoglalva a tanulmány eredményeit a stressz hatását illetően, a szerzők azt találták:

A stresszre érzéketlenebbek:

- a hosszú távú memóriából előhívható, jó illesztések,
- az ismerős problémák,
- az egyértelmű problémák.

A stresszre érzékenyebbek:

- a WM-et igénylő,
- a figyelmi feltérképezést igénylő,
- az ismeretlen és
- a kétértelmű problémák (ahol további információkeresésre, információelemzésre van szükség, itt fontosak a diagnosztikus stratégiák).

A tanulmány végén Orasanu javaslatot is tesz arra, hogy a stressz hatása hogyan csökkenthető a pilóták esetében:

- Tréningek tartása: egyéni/személyzetnek közösen.
- Eljárások fejlesztése.
- Automatizálás és szupportfejlesztés.

A tréning által érintett területekre is tesz javaslatot:

- A tudásrepertoár fejlesztésére (tapasztalt/tapasztalatlan; ismerős/ismeretlen); RPD modell szerinti döntés segítése.
- Metakognitív tudás a stresszről (információ szükségessége, idő, döntés visszavonhatatlanság – használni a meglévő tudást, például checklistek használata).
- Önbizalomnövekedés mint melléktermék – így az előhívás maga és minden jobban működik később.
- A személyzet, mint csoportműködés tudatos használata, erre hivatott a CRM tréning (lásd később).
- Mi az/hol van az a pont, ahol a döntést meg kell hozni az akcióról, a csoport kapacitása és a helyzet kívánalmainak figyelembevételével.
- A döntéseknek az automatizáltságból, az előzetesen megkapott információkból fakadó sebezhetősége.

3.6. A komplex döntési helyzetek súlyos következményei

A mindennapi komplex helyzetekben gyakran még a kockázat sem egyértelmű, előfordul, hogy a korábban bevált cselekvés később katasztrofális következményekhez vezet. Tipikus a repülésben például a szabályok betartásának nagyon szigorú kötelezettsége. Ám itt előfordulhat az is, hogy néha az igen szigorú szabályok áthágása jelenti mégis az életmentő megoldást. Ezeknek a döntéseknek a meghozatala sokoldalú szakmai és személyes kompetenciát követel a döntéshozótól.

Az talán nyilvánvaló mindenki számára, hogy a magas kockázatú iparágak problémái katasztrofális méreteket ölthetnek, embertömegeket, kontinensnyi területeket és időben elnyújtva generációkat érinthetnek. Az azonban talán kevesebbeknek jut eszébe, hogy olyan kérdés, mint a globális felmelegedés, szintén a természetes döntések körébe tartozó dinamikus, komplex probléma, következményei megkérdőjelezhetetlenül az egész emberiséget érintik.

A döntések vizsgálata nem könnyű, de vajon az emberek maguk képesek-e eligazodni egy olyan komplex helyzetben, mint a globális felmelegedés. A természetes döntés szószólói gyakran érvelnek azzal, hogy az emberek azért mutatnak gyenge döntési teljesítményt, mert a laboratóriumi döntési helyzetek számukra inkább ismeretlenek és nem realisztikusak. A mindennapi valóságban azonban gyors és hatékony heurisztikáik révén – melyeket ökológiai racionalitásuk annak a környezetnek az információs struktúrájához adaptál, amelyben megszülettek – jól boldogulnak (GIGERENZER et al. 1999). Stermán és Sweeney (2004) vizsgálatainak eredményei azonban nem ennyire megnyugtatóak, úgy tűnik, hogy komplex és komplex dinamikus rendszer között is nagy különbségek lehetnek. Azt találták, hogy *még a magasan iskolázott emberek is szélsőségesen gyenge megértést mutatnak a globális felmelegedést illetően*. Nem csupán az emberek általában, de a törvényhozók sem értik a tudósok modelljeit. A vizsgálat eredményei pedig kimutatták, hogy *döntéshozási képességeink, mint heurisztikáink is, helyzet- és környezetfüggőek, így a döntési teljesítmény nem feltétlenül transferálható*

más helyzetekre, még akkor sem, ha a logikai struktúráik megegyeznek. Így előfordul, hogy az emberek intuitív megértése, még a legegyszerűbb dinamikus rendszert illetően is, nagyon gyenge. Vagyis addig, amíg a „józan ész” elhiteti az emberekkel, hogy a kibocsátás stabilizálása elegendő, kevés a politikai akarat vagy a társadalmi nyomás ahhoz, hogy a klímaváltozást megakadályozó törvények szülessenek. Amíg azt hiszik, hogy a rendszer válaszána ideje rövid, az emberek inkább megvárják, hogy bebizonyosodjon, hogy a következő melegedés valóban káros-e. Azok a heurisztikák, amelyek jól működhetnek a mindennapi, alacsony komplexitású feladatok során (ahol a késleltetés rövid, a kimeneti feedback félreérthetetlen és egyidejű, a korrekció lehetősége gyakori, és a hibázás ára kisebb) másként működhetnek a magas komplexitású, dinamikus rendszerekben (ahol a cselekvések és hatásaik közti késleltetés hosszú, a kimeneti feedback nem egyértelmű és késleltetett, sok cselekvésnek visszafordíthatatlan következménye van, és a hibázás ára gyakran óriási), és katasztrófához vezethetnek.

3.7. A teamműködés új koncepciója

Ha több résztvevő együttes működéséről van szó egy döntési folyamatban, a résztvevőknek lehet közös, de különböző nézete is az adott helyzetről. Együtt kell működniük és egymást naprakésszé kell tenniük az optimális teljesítmény elérése érdekében. A résztvevők egyaránt lehetnek gépek és emberek. A komplex rendszerekben mindennaposak az ember és gép részvételét is feltételező helyzetek, ahol a helyzeti meghatározók az emberi és a gépi döntéshozásból is származhatnak. Ezzel együtt jár az a tény, hogy a döntési hiba oka lehet bármelyik résztvevőtől kapott hibás információ is (SHATTUCK–MILLER 2006).

Annett (1997) tanulmányában a team döntését a kontrollmélet perspektívájából szemléli, amely kimondja, hogy *a feladat a viselkedés kimenete által meghatározott, és nem a viselkedéssel magával*, vagyis amikor meghatározunk egy feladatot, a kimeneti kritériumokat határozzuk meg. A hierarchikus feladatanalízis szerint a feladatok alfeladatokból és azok alfeladataiból állnak, általában négy szintig bontva. *A folyamatok működését tekintve nincs különbség egyéni, egyénekből álló csoport és teamteljesítmény között. A célvezérelt feedback elengedhetetlen a sikeres teljesítményhez. Ezért az eredmény, illetve a cél elérése az, amit a team esetében fejleszteni kell.* A tanulmányban ismertetett modell a teamkészségek struktúráját írja le.

Annett (1997) lényegi kérdése tehát az, hogy minek kell ahhoz történnie, hogy a team elérje a céljait. Amennyiben azt gondoljuk, hogy a folyamatműködés lényege a feedback hurok (TOTE rendszer, test-operate-test-exit), mely a változó körülményekhez való adaptációt teszi lehetővé, kérdés, hogyan működik ez csoportok esetén. A csoportnak, mint egésznek kell tisztában lennie a céllal. Ilyen értelemben kétféle feedbackre van szükségük: az egész csoportot átfogó eredményére, és az egyes résztvevők eredményhez való specifikus hozzájárulásaira vonatkozó visszajelzésre.

A szociálpszichológiai kutatások ad hoc teamekkel dolgoztak. Tudni kell azonban, hogy nagy különbség van az ad hoc teamek és a szerepeket már jól ismerő, jól szervezett teamek problémamegoldási folyamatai között. Ebből fakad, hogy a jól strukturált teamműködés vizsgálatakor a specifikus szerepeket kell figyelembe venni. Annett (1997) véle-

ménye szerint a sikeres csoportteljesítmény lényege a csoport tervével konform csoporttagok jelenléte, illetve, hogy a tagok hibáiról és a célelérésről visszajelzést kapjanak a csoport feladatvégzése során. A csoportterv „működésének” részletes analízise kell ahhoz, hogy felismerhessék, hol tud elbukni a terv, az egyéni viselkedés mely tényezői kritikusak.

Kétféle csoportfolyamatot érdemes megkülönböztetni, a kommunikációt, mely a team tagjai közötti információátadását jelenti, és a koordinációt, amit a közös tervhez kapcsolódó akciók tesznek szükségessé. A kommunikációra szükség van a terv állandó aktualizálásához vagy az előre megbeszélt pontok jelzéséhez, vagy egyszerűen szükség van rá, mint a koordináció egy tényezőjére. Azonban, a kutatások eredményei alapján továbbra is bizonytalan marad, hogy a sok kommunikáció valóban kívánatos jellemzője-e a team működésének.

Annett (1997) szerint a mentális modell empirikus alapjainak megteremtése néha éppolyan fontos tényező lehet, mint maguk a szakmai képességek. A modell tartalmaz egy olyan faktort, amit általánosan „csoportszellemnek”, „morálnak” vagy kohézióknak definiálunk. Véleménye szerint nem tudjuk biztosan, hogy ez a csoport teljesítményének, sikerességének vagy bukásának oka vagy eredménye.

A modell lényege a hierarchikus feladatanalízis és a teamskillek lényegi különbségében van. A csoport esetében a hierarchikus feladatanalízis az egyéni feladatanalízishez hasonlóan azt a kérdést teszi fel, hogy milyen csoportfolyamatokra van szükség a csoport céljainak eléréséhez. Ki kinek kell, hogy átadja az információt, mely személyeknek kell az akciókat koordinálnia, kinek kell segítenie kit, és így tovább? Nincs különösebb kényszerítő erő ezek módjának megjegyzésére, feljegyzésére sem, hisz a feladathierarchiának alacsonyabb lépcsőjén feltehetően részletesen szerepel, hogy milyen információt kell átadni, ki, kinek, mit csinál és így tovább. Az elmúlt évtized megpróbált különbséget tenni a „csoportskillek” és az egyéni skillek, illetve a „csoportmunka” és a „feladatmunka” között. Ha valaki skillnek definiálja az elért eredményt, ebben az esetben érdemes a csoport által elértékről, mint csoportskillekről beszélni. Ám, ha arról beszélünk, amit a csoport, mint folyamatot „csinál”, ez esetben ugyanazt „csinálja”, ugyanazokat az akciókat tartalmazó folyamatokat végzi, mint az egyének, bár inkább más egyénnel, mint élettelen tárgyakkal. Ezt az egyetlen, bár igen fontos különbséget kivéve, ugyanazok a memóriát és percepciót érintő kognitív folyamatok vannak jelen, így a csoportskillek többé nem valamilyen új titokzatos entitások, amik megismeréséhez drasztikusan új elméletekre vagy gyakorlati módszerekre lenne szükség. Ebben a keretben a stressz hatása is átláthatóbban elemezhető. A modellt katonai területen és ellenőrző csoportok esetén már a gyakorlatban alkalmazzák (ANNETT 1997).

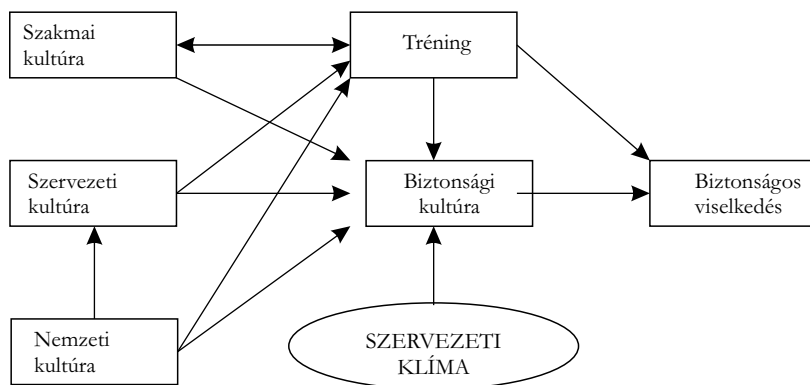
3.8. Az egyéni döntések hatása a biztonsági kultúrára

Ahogy erről már szó esett, a természetes döntés tipikusan olyan aktivitásokat vizsgál, amelyek a szervezetbe ágyazódnak. Ahhoz, hogy a döntéshozó személyes választásainak és a szervezeti normáknak és céloknak a viszonyát feltérképezhessük, ismernünk kell a szervezetben ható tényezőket és azok egyénre gyakorolt hatásait.

A NASA 1978-ban létrehozott műhelye indította el azt a vizsgálatsorozatot, melynek célja a pilóták viselkedésének és teljesítményének tanulmányozása volt az egyes repülő-társaságok keretein belül. Kifejezett céljuk a repülő-társaságok tréningjeinek fejlesztése volt. A természetes döntés vizsgálatokat, illetve a természetes döntést önmagában jellemző komplex szemléletet jól példázza Helmreich és Merritt (2003) e műhely keretében végzett biztonságos szervezeti működést vizsgáló kutatása. Eredményeik felhasználhatósága, beépítése a CRM tréning fejlesztésébe elengedhetetlen egy olyan irányzat esetén, mint a természetes döntés, ahol a vizsgálatok túlnyomó többsége elképzelhetetlen lenne az azokat szponzoráló szervezetek nélkül.

E kutatások eredményeként arra a következtetésre jutottak, hogy a pilóták viselkedését és attitűdjét szakmai és szervezeti kultúrájukon kívül igen nagymértékben meghatározza nemzeti hovatartozásuk is, ráadásul ez az a tényező, ami a legkevésbé módosítható.

Helmreich és Merritt könyvükben képet adnak arról, hogy *a különböző kultúrák (nemzeti, szervezeti, szakmai) hogyan befolyásolják azt a rendszert, melyben a pilóták dolgoznak, illetve hogy hogyan befolyásolhatják ezek a kultúrák a pilóták viselkedését és a biztonságos repülést.* A különböző kultúrák kapcsolatát a következő modellben foglalják össze:



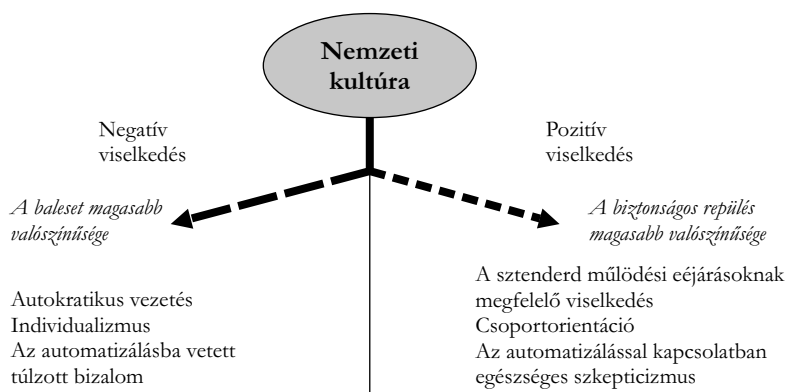
1. ábra. Csomópont modell a kultúrákról és azok kimeneteleiről (HELMREICH–MERRITT 2003: 134)

A nemzeti kultúra áthatóan befolyásolja a szociális interakciókat, ez mégis gyakran láthatatlan a benne élők számára, a kívülállók számára pedig úgy jelenik meg, mint kiszámíthatatlan viselkedés. A félreértés lehetősége óriási a nemzetek közötti találkozások során: az érzések félreértésétől (EKMAN 1973) a konfliktus eskalációjáig terjedhet, olykor egyetlen helytelen bocsánatkérés, vagy beavatkozás miatt (BARNLUND–YOSHIOKA 1990).

A szervezetnek megvan a maga kultúrája, amelyen keresztül megnyilvánul, ilyenek az elfogadott normák, politikák, irányelvek, utasítások, sztenderd folyamateljárások és elméletek. Ezeknek a kultúráknak különböző vonatkozásai kommunikálhatnak egymással explicit módon (verbális, vagy írásos dokumentumok), vagy implicit módon (cselekvéses modellek vagy a rendszermodellen keresztül) (SHATTUCK–MILLER 2006).

Látni kell, hogyan épül fel az egyénre és környezetére vonatkozó biztonsági kultúra a szervezetben. A *biztonságos viselkedés* kifejezés azokra a cselekvésekre vonatkozik, melyek kritikusak a balesetek és más repülőesemények, valamint azok következményeinek elkerülésében. A balesetek és repülőesemények elemzései során pozitív, illetve negatív viselkedéseket határoztak meg. Ezeket a cselekvéseket a repülés folyamán megbízhatóan megfigyelték és dokumentálták. Minden általuk felsorolt viselkedés végül kimutatható volt a személyzetek viselkedésében.

A 2. ábra példát ad arra, hogy a nemzeti kultúra hogyan befolyásolhatja a személyzet viselkedését.



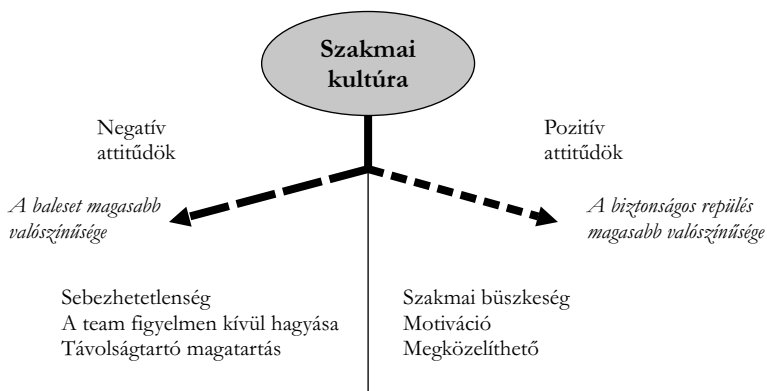
2. ábra. A nemzeti kultúrához kötött viselkedések, és azok kapcsolata a biztonságos repüléssel (HELMREICH–MERRITT 2003: 137)

Ahogy az ábrából leolvasható, a viselkedések egy kontinuum mentén elhelyezhetőek, és kimenetelük így a baleset magas valószínűségétől a biztonságos repülés magas valószínűségéig terjedhet. E viselkedések természetéből következik, hogy egyetlen kultúra sem mutat optimális biztonsági kimenetet. A standard működési eljárások (Standard Operating Procedure) a magas bizonytalanság elkerülését jelentik. Az erős csoportorientáltság a kollektivistákra jellemző, erősebb a cselekvéseket és az automata rendszereket illető kétely a személyorientált kultúrákban, így ezek a jellemzők a biztonságot megtámogató működések lehetnek. A személyorientált kultúrák negatív oldala viszont az, hogy tagjai szívesebben távol maradnak a teammunkától, és szívesebben járnak el úgy, mintha egyedül repülnének. A nagy hatalmi távolságot tartó kultúrák autokrata szellemű vezetőket nevelhetnek, akik nem segítik elő, vagy el sem fogadják a fiatalabb személyzeti tagok elképzeléseit, illetve vezetését. Végül azokra a pilótákra, akik a nagy hatalmi távolságot tartó és kollektivisták kultúrából jönnek, jellemző lehet, hogy túlzottan bíznak az automata rendszerekben, tévedhetetlennek tartják, mintegy senior személyzeti tagként tartva azokat számon (HELMREICH–MERRITT 2003).

Mit tehet a szervezet a biztonságosabb működés érdekében? Tudnunk kell, hogy *csakán a tréningek hatására nem feltétlenül változik meg a viselkedés*. A szervezetnek fel kell ismernie, és nyilvánosan

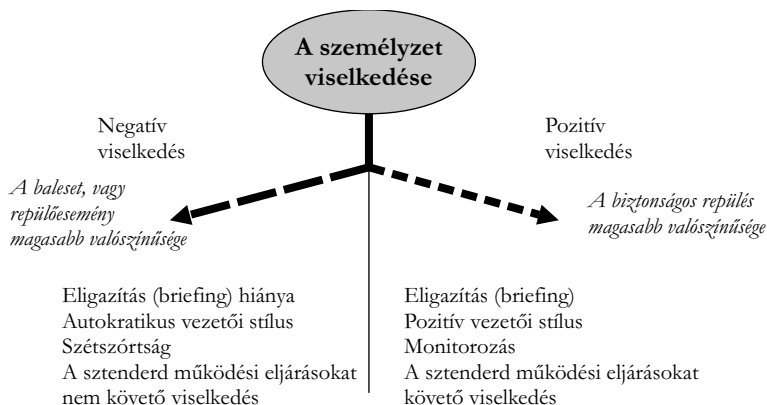
el kell fogadnia, hogy az emberi teljesítménynek megvannak a maga határai, így a hibázás is előfordul. Természetesen itt nem arról van szó, hogy a szervezetnek el kell fogadnia eljárásai és szabályai megsértését, azonban a nem szándékos hibázást feltétlenül. Ezzel lehetővé válik a hibákból való tanulás is – vagyis a *reasoni* tanulni képes kultúra –, ami a repülésben elengedhetetlen. A pilóták szakmájára jellemző, hogy önszelekció és külső szelekció is megelőzi a pályaválasztást. Ez a külső szelekció erősen koncentrál mind a képességbeli, mind az intelligenciabeli teljesítményre. Igazán egyértelmű sajátosságokat nehéz lenne találni, ám azt az általánosítást biztonsággal megtehetjük, hogy a pilóták átlag feletti motivációval és személyközi gyakorlattal rendelkeznek, és a pályázatok elnyeréséhez ajánlásokra és komoly kitartásra van szükség. Az is többé-kevésbé biztosnak látszik, hogy azok, akik ezt a pályát választják, az átlagnál szentimentálisabban és mélyebben elkötelezettek. A kiválasztás után pedig hosszú szocializáció, gyakorlat kezdődik, mely legalább felszínes alkalmazkodást igényel, valamint világos identitást az értékek és normák tekintetében. A pilótákra jellemző még a „mi versus ők” tudat, abban az értelemben, hogy megkülönböztetik magukat az átlagemberektől. A szakmai kultúrát a történelem, a feladatok jellemzői, a kockázat és a felelősség épp annyira meghatározzák, mint az egyéni jellemzők. A szakmai kultúra inkább dinamikusnak mondható, mivel a körülmények, a különböző hatások idővel formálhatják a már kialakult normákat és értékeket (HELMREICH–MERRITT 2003).

A biztonságos viselkedés szempontjából a szakmai kultúra is két – pozitív és negatív – módon járulhat hozzá a személyzet működéséhez, ahogy ezt a 3. ábra szemlélteti. Az erős büszkeségérzetű és erősen motivált pilóták valószínűleg jobban felkészültek, és felelősségüknek inkább tudatában vannak a biztonságot illetően. Ugyanők könnyebben megközelíthetőek és inkább képesek a teammunkára. De a személyes sebezhetetlenségérzet, amit oly gyakran tapasztaltunk a pilótáknál, zárkózottá, a beosztottakra tekintettel nem lévőkké és indokolatlan kockázatot vállalókká teheti őket (HELMREICH–MERRITT 2003).



3. ábra. A szakmai kultúra hatása a biztonságra (HELMREICH–MERRITT 2003: 139)

Mindezek után fontos tényező az is, hogy a személyzetekre milyen attitűd a jellemző, milyen vezetési stílus, az automata rendszerekre hogyan tekintenek, a csoport- vagy a személyorientált viselkedés a jellemzőbb rájuk, motiváltak-e, betartják-e a kötelező eljárásokat, tartanak-e eligazítást (briefing) stb.



4. ábra. A személyzet viselkedése és annak kapcsolata a biztonságos repüléssel (HELMREICH–MERRITT 2003: 142)

Munkájuk során Helmreich és Merritt csoportosította a különböző országok pilótáit attitűdjeik szerint, ezzel lehetővé téve a *tréning interkulturális felhasználhatóságát*. Húsz évvel ezelőtt a pilóták tréningjein kormányzás- és irányítástechnikai skillket és nem döntési skillket tanítottak, fejlesztettek. Az elégtelen döntés okozta balesetek arányát dokumentáló kutatásokra reagálva kezdtek e tréningeken jobb attitűdöket, racionális döntési módokat tanítani. Ma már elengedhetetlen a természetes döntés szellemének megfelelően a helyzettudatosság javítása, a metakognitív skillk fejlesztése. A csoportdöntés szintjén a Delphi technikák és nominális csoporttechnikák helyét a megosztott helyzettudatosság vette át. A kognitív feladatanalízisek eredményei, a szakemberek által alkalmazott mentális modellek és stratégiák megmutatásával kitágították a tréningek során a döntési folyamatok fejlesztésében alkalmazható lehetőségeket (KLEIN 1977).

A pilóták nemzetközi viszonylatban is alkalmazható CRM (*Crew Resource Management*) tréningje olyan vezetési módszer, mely az összes rendelkezésre álló emberi erőforrás, eszköz és eljárás optimális felhasználásával erősíti a repülés biztonságát és fokozza a légi üzemeltetés hatékonyságát. A CRM a tudás, a kognitív és személyközi készségek, valamint a viselkedésminták széles – hangsúlyozottan a repülés nem technikai jellegű – területét fogja át, melybe beletartozik a kommunikáció, a helyzetfelismerés, a problémamegoldás, a döntéshozatal és a csapatmunka.

A CRM elemei:

- Az emberi hibázás, megbízhatóság, hibák láncolata, megelőzésük, illetve észlelésük
- Vállalati biztonsági kultúra, SOP, szervezeti tényezők

- Stressz, fáradtság, éberség
- Információk megszerzése és az állandó helyzetmonitorozó készenléti állapot folyamata, a munkaterhelés megosztása
- Döntéshozatal
- Kommunikáció és koordináció a pilótakabinon belül, valamint a pilótakabin és az utastér között
- Vezetés és csoportviselkedés
- Automatizáltság, az automatizált rendszerek filozófiája
- Eseményelemzések

Helmreich és Merritt is szembesült a tréning hatékonyságának kérdésével. Longitudinális vizsgálataik azt mutatták, hogy a CRM tréningeknek valóban pozitív hatása van a személyzetek mindennapos működésbeli gyakorlatára, és hogy a szervezeti teljesítmény az idő függvényében általános javulást mutatott (HELMREICH–MERRITT 1992).

4. MIÉRT FEJLŐDIK A TERMÉSZETES DÖNTÉSHOZATAL IRÁNYZATA?

Klein (1997) összefoglalásában a természetes döntéshozatal irányzata fejlődésének első oka a kíváncsiság: hogyan hoznak az emberek döntéseket a valós komplex környezetben, különösen az olyan stresszel teli helyzetekben, melyeket az időnyomás, a bizonytalanság generál. A második az a tény, hogy mindezek ellenére a valóságban a szakemberek ilyen körülmények között túlnyomó részben úgy hoznak döntéseket, hogy döntési teljesítményük nem romlik. A harmadik pedig a szponzorok motivációja, mindezek gyakorlati alkalmazhatósága tréning és eszközrendszer kifejlesztésére, amely lehetővé teszi a munkateret és az emberi tényezők optimális összeillesztését, így csökkentve a veszteségeket, és nem utolsósorban növelve a hasznot.

A természetes döntés kutatások alapvető célja, hogy az embereket segítse „jobban csinálni”, nem általános stratégiákat ad, hanem megtanít arra, hogy az adott területen hogyan működtetik a szakmai tudást, a tapasztalatot, és arra is, hogy hol vannak e szakmai tapasztalat fejlesztésének és alkalmazásának határai (KLEIN 1997). A természetes döntés kerete jól alkalmazható innovatív tréningprogramok megalkotásához. Hiba lenne varázslatos megoldásokban gondolkodni, a természetes döntési irányzat ereje talán épp a kérdésfeltevésben van, és nem a válaszokban. Klein azt javasolja, hogy a „Hogyan képezzük ki a szakembert?” kérdés nem megfelelő, helyette azt a kérdést kell feltenni, hogy „Milyen döntéseik vannak, miért nehezek ezek, milyen típusú hibákat találunk, és milyen stratégiai skilllekkkel találkozunk e szakemberek döntési folyamán?”. A természetes döntés keretein belül hibáinkból is inkább tanulunk. Ahogy felidézzük hibáinkat és nehézségeinket, könnyebben megfogalmazzuk a fejlesztés, a döntés megtámogatásának módját. Érdemesebb rugalmasabb és egyben lényegretörőbb kérdéseket feltenni, mint egyre innovatívabb folyamatokat kitalálni (KLEIN 1977).

IRODALOMJEGYZÉK

- ACKER, F. (2008): New findings on unconscious versus conscious thought in decision making: additional empirical data and meta-analysis. *Judgment and Decision Making*, 3, 4, 292–303.
- ANNETT, J. (1997): Analyzing team skills. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 315–325.
- ANGELBORG-THANDERZ, M. (1997): Military pilot performance – dynamic decision making in its extreme. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 225–232.
- BAUER, I. M.–BAUMEISTER, R. F. (2011): Self-Regulatory Strength. In VOHS, K. D.–BAUMEISTER, R. F. (eds): *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications* (2nd ed.). The Guilford Press, New York, NY. 64–82.
- CESNA, M.–MOSIER, K. (2004): Using a Prediction Paradigm to Compare Levels of Expertise and Decision Making Among Critical Care Nurses. In MONTGOMERY, H.–LIPSHITZ, R.–BREHMER, B. (eds): *How Professionals Make Decisions*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers Mahwah, NJ. 107–118.
- CARVER, C. S.–SCHEIER, M. F. (1982): Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 1, 111–135.
- COATES, B. E. (1997): Toward an understanding of stress on organizational social systems in complex, dynamic environments. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 326–334.
- CONNOLLY, T.–KOPUT, K. (1997): Naturalistic decision making and the new organizational context. In SHAPIRA, Z. (ed.): *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press, New York. 285–303.
- CREGO, J.–SPINKS, T. (1997): Critical incident management simulation. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 85–94.
- DECKER, S. (2006): *The Field Guide to Understanding Human Error*. Ashgate Publishing Ltd., Hampshire, England.
- FAHLGREN, G. (2004): *Life Resource Management CRM & Human Factors*. Creative Book Publishers, USA.
- FARAGÓ K. (2002): A döntéshozatal pszichológiája. In ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. (szerk.): *Döntésmélelt*. Alinea Kiadó, Budapest. 165–211.
- FARAGÓ K. (2012.): *Szervezeti döntés*. Egyetemi előadás jegyzet, ELTE PPK.
- HAMILTON, D. L.–FISKE, S. T.–BARGH, J. A. (2006): A társak és a társadalom megismerése. A társas megismerés: bevezető áttekintés. In HUNYADY Gy. (szerk.): *A szociálpszichológiatörténeti olvasatai*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.

- HELMREICH, R. L.–MERRITT, A. C. (2003): *Culture at Work in Aviation and Medicine, National, Organizational and Professional Influences*. Ashgate, Burlington, USA.
- HOFMANN, W.–FRIESE, M.–SCHMEICHEL, B. J.–BADDELEY, A. D. (2011): Working Memory and Self-Regulation. In VOHS, K. D.–BAUMEISTER, R. F. (eds): *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications* (2nd ed.). The Guilford Press, New York, NY. 204–225.
- IZSÓ L. (2010): *A minőség és biztonsági kultúra*. Egyetemi előadás jegyzet, Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.
- IZSÓ L.–ANTALOVITS M. (2000): *Bevezetés az információ-ergonómiába*. Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.
- KHATRI, N.–NG, H. A. (2000): The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53, 57–87.
- KLEIN, G. A. (1989): *A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making*. <http://hfs.sagepub.com/content/50/3/456.short> (Letöltés ideje: 2013.01.02.)
- KLEIN, G. A. (1997): The current status of the naturalistic decision making framework. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 11–28.
- LIPSHITZ, R. (1993): Converging themes in the study of decision making in realistic settings. In KLEIN, G. A.–ORASANU, J.–CALDERWOOD, R.–ZSAMBOK, C. E. (eds): *Decision making in action: Models and methods*. Ablex Publishers, Norwood, NJ. 103–137.
- LIPSHITZ, R. (1997): On-line coping with uncertainty: Beyond the reduce, quantify, and plug heuristic. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 149–160.
- MAULE, A. J. (1997): Strategies for adapting to time pressure. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 271–279.
- MCLENNAN, J.–PAVLOU, O.–OMODEI, M. M. (2004): Cognitive Control Processes Discriminate Between Better Versus Poorer Performance by Fire Ground Commander. In MONTGOMERY, H.–LIPSHITZ, R.–BREHMER, B. (eds): *How Professionals Make Decisions*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers Mahwah, NJ. 209–222.
- MÉRÓ L. (1994): *Észjárások*. Typotex, Budapest.
- NAIR, K. U. (2001): Cognitive Maps of Managers and Complex Problem Solving. In LANT, T. K.–SHAPIRA, Z. (eds): *Organizational Cognition, Computation and Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers Mahwah, NJ. 211–240.
- OMODEI, M. M.–WEARING, A. J.–MCLENNAN, J. (1997): Head-mounted video recording: A methodology for studying naturalistic decision making. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 137–146.
- ORASANU, J. (1997): Stress and naturalistic decision making: Strengthening the weak links. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 43–66.

- ORASANU, J.–CONNOLLY, T. (1993): The reinvention of decision making. In KLEIN, G. A.–ORASANU, J.–CALDERWOOD, R.–ZSAMBOK, C. E. (eds): *Decision making in action: Models and methods*. Ablex Publishers, Norwood, NJ. 3–20.
- PAPIES, E. K.–AARTS, H. (2011): Nonconscious Self-Regulation, or the Automatic Pilot of Human Behavior. In VOHS, K. D.–BAUMEISTER, R. F. (eds): *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications* (2nd ed.). The Guilford Press, New York, NY. 125–141.
- RASMUSSEN, J. (1997): Merging paradigms: Decision making, management, and cognitive control system. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 67–81.
- REASON, J. (1990): *Human Error*. Cambridge University Press, New York, NY.
- SCHAUB, H. (1997): Decision making in complex situations: Cognitive and motivational limitations system. In FLINN, R.–SALAS, E.–STRUB, M.–MARTIN, L. (eds): *Decision Making Under Stress, Emerging Themes and Applications*. Ashgate Publishing Ltd., Aldershot, England. 291–300.
- SHATTUCK, L. G.–MILLER, N. L. (2006): Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organisations: A Dynamic Model of Situated Cognition. *Organization Studies*, 27, 989–1009.
- TAMUZ, M. (2001): Defining Away Dangers: A Study in the Influences of Managerial Cognition on Information System. In LANT, T. K.–SHAPIRA, Z. (eds): *Organizational Cognition, Computation and Interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Mahwah, NJ. 157–184.

14. fejezet

A szervezeti kultúra és a vezetési döntéshozatal összefüggései

SCHRANKÓ PÉTER

1. A szervezeti kultúra értelmezése	101
1.1. Elméleti hagyományok	101
1.2. A kulturális megközelítés három perspektívája, valamint annak posztmodern kritikája	105
1.3. Kulturális sokszínűség a szervezeti kultúra elméleteiben	107
1.4. Szervezeti kultúra és vállalati eredményesség	108
1.5. A szervezeti kultúra összetevői és dinamikája.....	109
1.6. A szervezeti kultúrát formáló tényezők	111
1.7. A szervezeti kultúra funkciója, működése és hatása	113
2. Szervezeti kultúra és vezetés	114
2.1. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatának bemutatása a szakirodalomban.....	114
2.2. A vezetéstudományi irodalom kultúraszemléletének interpretatív kritikája.....	114
3. A szervezeti kultúra mint a vezetői döntéshozás kontextusa	115
3.1. A klasszikus döntéshozatal elmélete és annak kritikája	115
4. A szervezeti kultúra megújítására, formálására irányuló vezetői döntések	123
4.1. Menedzselés vs. irányítás	124
A szervezeti kultúra megújítására vonatkozó irányítói döntések főbb területei	127
Összefoglalás	128
Irodalomjegyzék	129

A globális gazdasági válság kiútkeresésében egyre többen gondolják úgy, hogy a kultúra – akár szervezeti, akár társadalmi (nemzeti), vagy ágazati kultúráról is legyen szó – egy jelentős és folyamatosan termelődő erőforrás a döntéshozók számára.

Kiváló példa erre a 21. század elején a világ egyik leginnovatívabb vállalatának tartott Apple sikere, ahol az intuitív vezetői döntések alapjaként az indiai kultúra hatását folyamatosan megemlítik. A nemrég elhunyt Jobs minden életrajzi könyvében szerepel, hogy a fiatalon Indiában eltöltött idő milyen jelentős hatással volt magára Jobsra és később az Apple-ben hozott stratégiai döntéseire. Indiai utazásáról és azok döntéseit befolyásoló szerepéről Steve Jobs a következőket mondta: „Ott vidéken az emberek nem úgy használják az intellektusukat, mint mi, sokkal inkább a megérzéseikre támaszkodnak. Az intuíciójuk sokkal fejlettebb, mint bárhol máshol a világon. Véleményem szerint a megérzés nagyon erőteljes dolog, több erő van benne, mint az intellektusban. Ennek nagyon nagy hatása van a munkáma... Ez az ösztönös megérzés és a tapasztalati úton szerzett bölcsesség ereje”.

A tanulmány fő célja, hogy szakirodalmi áttekintés segítségével feltérképezze a szervezeti kultúra és a vezetési tevékenység, azon belül a vezetési döntéshozatal kölcsönös összefüggéseit. Habár a vezetői döntések a szervezeti élet nagyon sok aspektusát érintik, ezek közül a szervezeti kultúra tudatos formálására irányuló döntésekkel részletesebben foglalkozunk. Másik kiemelt témánk a vezetői döntéshozatal kulturális beágyazottsága.

A szervezeti kultúra szakirodalmában megfogalmazódó néhány alapvető kérdés közül minket a következők érdekelnek. Miben nyilvánul meg, hogy egy vezető fogékony a szervezeti kultúrára? A döntéshozás kulturális beágyazottsága mit jelent, és milyen megfontolásokra, elővigyázatosságra intik a vezetőket? Mire érdemes odafigyelnie a vezetőeknek a szervezeti kultúra tudatos formálására tett erőfeszítése során? Nem akarunk ezekre a kérdésekre egyetlen végleges válasszal szolgálni, annál is inkább, mert úgy tűnik, hogy nincsenek is ilyenek. Dolgozatunkból inkább az ezekre a kérdésekre válaszokat kereső főbb megközelítések és kutatói következtetések sokfélesége bontakozik ki. Ugyanakkor tisztában vagyunk azzal, hogy sok esetben a válaszok újabb kérdéseket vetnek fel. Körünk szervezeteinek egyre gyorsabban változó, egyre bizonytalanabb viszonyok között, egyre több elvárásnak kell megfelelniük. Ezeknek a környezeti hatásoknak a szervezeti kultúrára is komoly hatása van.

Írásunkban a szervezetek belső kulturális világára összpontosítunk, és a környezeti beágyazottság tekintetében csak a társadalmi, ágazati és szakmai kultúrára fordítunk figyelmet. Mindemellett nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy az intenzív változások korát éljük társadalmi, európai és globális összefüggésrendszerben egyaránt, ami érezteti hatását a magán- és a közszférában, a társadalmi alrendszerekben és a szervezetek életében is. Ezek a tendenciák a társadalom különböző szegmenseiben létrejövő szervezeteket és csoportokat is folytonos alkalmazkodásra, megújulásra, a környezeti folyamatok figyelemmel kísérésére, elemzésére sarkallják.

Tovább árnyalják, vagy éppen színesítik a képet a globalizáció és antiglobalizáció jelenségei.

Elöljáróban tisztázni akarjuk az álláspontunkat a kultúra természetével kapcsolatban: úgy gondoljuk, hogy az alapvetően az emberi jelentésértelmezési tevékenységen alapul,

közös interpretációs tevékenységek bonyolult szövődékének eredménye. „A világ, amellyel a döntéshozók szembetalálják magukat, kevésbé tűnik rendezettnak, viszont annál kétértelműbbnek és szimbolikusabbnak...” – írja March a döntéshozatalról szóló könyvében (MARCH 2000: 183). Hogy hogyan értelmezzük ezt a zavaros világot, ahhoz elsősorban a kultúra, a hagyományok, illetve az ebből táplálkozó gondolkodás ad támpontot: ezek segítségével teremtünk rendet és rendszert a káoszban. Tulajdonképpen a kultúra segít értelmezni az észlelt jelenségeket, mintegy kontextusba helyezve azokat.

A kultúra, így a szervezeti kultúra is szimbolikus formákban tárolt jelentések bonyolult hálója, mely éppen azok számára a legnyilvánvalóbb, és azok képesek rá a legkevésbé tudatosan reflektálni, akik „benne vannak”, akik maguk is részesei e jelentésrendszer formálásának. A szervezeti kultúra, amely az egymásra ható emberi interakciók folyamatában történik, folytonos változásban van, még ha ezt nem is könnyű észrevenni. A szervezeti kultúra nem csupán egyik része vagy változója a szervezeteknek, hanem immanens jellemzője. A döntéshozatal a szervezeti kultúrában például beszéd és cselekvés formájában születik meg: March, aki maga is Nils Brunsson munkáira hivatkozik a könyvében, úgy írja le mindezt, hogy a döntési folyamatok biztosítják a megfelelő terepet a viselkedés demonstrálására és a hitek, hiedelmek karbantartására, erősítésére – ez köti össze a közösséget (MARCH 2000).

1. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉRTELMEZÉSE

1.1. Elméleti hagyományok

A továbbiakban a szervezeti kultúra elméletek hátterében kimutatható két fő hagyományt mutatjuk be, összekapcsolva a megszületésükre ösztönzőleg ható társadalmi, gazdasági kontextus rövid jellemzésével és a szervezetelméleti korszakokkal. Abból indulunk ki, amire *Szervezetszociológia* című könyvében Perrow (1997) többször is utal: a termelési rendszerek, a technológiai lehetőségek, a társadalmi alakzatok, a legitim ideológiák és a szervezetelméleti látásmódok közötti összefüggésekre.

Azok a kérdések, gondolatok, melyeket ma „szervezetelméletek” címén ismerünk, gyakran nem is a tudatos elméletalkotás során körvonalazódtak először. Észre lehet venni a társadalom, a gazdaság adott állapota és a kutatások iránya közötti összefüggéseket. Taylor elvei legalább annyira megvalósulni látszottak a Ford autógyárban, mint ahogy Barnard is a Bell telefontársaságnál szerzett tapasztalataiból kiindulva fogalmazta meg vezetéselméletét. Az egyre nagyobb, bürokratizáltabb szervezetekben vetődött föl az emberi kapcsolatok föltérképezésének szüksége, a racionális döntések problematikája pedig a második világháborús hadigépezet működtetésével kapcsolatban vált aktuálissá. A szervezetek társadalmi környezetének fragmentálódása és a társadalmi, ökológiai felelősség kérdésének egyre érezhetőbb jelenléte pedig a posztmodern és kritikai szervezetelméletek megszületésének kora.

Az objektivista-pozitívista hagyomány

A pozitívista alapokon építkező szervezetelméletek gyökerei az iparosodásban, a hadsereg szervezésében és a komplex társadalmak bürokratikus államszervezésében, azok válságjelenségeiben keresendők. Beniger (2004) sokat idézett *Az irányítás forradalma* c. könyvében mutatott rá, hogy az ipari forradalom első szakaszának végén (a 19. század közepén) tapasztalható társadalmi szintű válságjelenségek egy átfogó irányítási válságra vezethetők vissza. A termelés és fogyasztás egész rendszere olyan mértékben fölgyorsult a szénenergiára alapozott technikai újdonságoknak köszönhetően, amit nem követett egy ezt támogató információtechnológiai és kommunikációs forradalom.

A válság leküzdését a 19. század végének és a 20. század elejének újfajta *bürokratikus rendszerei*, a *racionalizációs eljárások* köre és az *infokommunikációs találmányok* segítették elő. Ebben a korban, az iparosodás és a modernizáció második fázisában dolgozták ki a gépesített, futószalagszerű ipari és adminisztrációs működés alapjait, és ekkor születtek meg az első nagyhatású szervezet-, vezetés- és kommunikációs elméletek is. Az elméleti és gyakorlati törekvések rövid felsorolása: Emile Durkheim (francia, a társadalmi munkamegosztás elmélete), Max Weber (német, a bürokratikus szervezetelmélet), Frederick W. Taylor (amerikai, a tudományos munkaszervezés), Henri Fayol (francia, tudományos vezetéselmélet), Chester Barnard (amerikai, tudományos menedzsmentelmélet), Dale Carnegie (amerikai, a hatékony kommunikáció, a szervezet- és önfejlesztés elmélete), Henry Ford (amerikai, a futószalagmunka és a teljes munkásellenőrzés gyakorlata). Habár az európai elméletek társadalomelméletekből nőttek ki, míg az amerikaiak főleg az ipari vezetők előtt tornyosuló problémákra koncentráltak, a közös ezekben az elméletekben és módszerekben, hogy a szervezetet az élettelen, gépesített, racionalizált mechanizmusok módjára próbálták elképzelni és működtetni.

Morgan (1986) brit szervezetszociológus a „szervezet mint gép” metaforával próbálta megragadni azoknak a szervezetelméleteknek a lényegét, melyeket az ipari rendszerekben dolgozó emberek irányítására dolgoztak ki, a viselkedésre koncentráltak, és „objektív kritériumok” alapján igyekeztek minimálisra szorítani a szervezeti működésben az „emberi esetlegességet”.

A gép-paradigma tulajdonképpen *az emberi-szociális viszonyok megszervezésének kérdéséről* szól. A szervezeten belüli és kívüli emberi viszonyokat a hatalommal bíró felső vezetés a szervezeti céloknak rendeli alá, annak megfelelően szervezi, és a spontán kialakuló emberi folyamatokat, amelyek kiesnének a vezetői kontroll alól, és nem közvetlenül a munkával kapcsolatosak, a lehető legminimálisabbra igyekszik csökkenteni.

Habár Morgan hét másik szervezetelméleti metaforát is bemutat, melyek a 19. század végétől a nyolcvanas évek közepéig terjedő időszakban született szervezetelméletek megragadására hivatottak,¹ egyik sem lezárt elméleti szakaszokat jelöl. Mind hatást gyakorol az újabb és újabb elméletalkotói és gyakorlati törekvésekre, a „gép” metaforához köthető

¹ Ezek egyike a „szervezet mint kultúra” metafora.

elméletek pedig a mai napig kifejezetten erős hatásúnak bizonyultak, a menedzsmentelméletekben különösen jól kitapintható ez, sőt a szervezeti kultúra elméletek egy részében is.

Elton Mayo és munkatársainak a két világháború között végzett ipari kutatási (a híres Hawthorne-kutatások) eredményeit csak 8–10 évvel később adták közre (MAYO 1945; ROETHLISBERGER–DICKSON 1947). Korábról Barnard, illetve Mayo és munkatársai tekinthetők az ún. „*human relations mozgalom*” megalapozóinak. Az általuk kifejttet tanok leginkább a szervezet tagjainak szociális kapcsolatrendszerére vonatkoznak, illetve arra, hogy e kapcsolatok működése miként erősítheti vagy csökkentheti a szervezet hatékonyságát. A Hawthorne-kutatások tekinthetők a szervezeti kultúra kutatások előfutárának. Először itt figyeltek fel a szubkulturális csoportoknak a termelésre gyakorolt hatására, főleg arra, hogy ezekben a csoportokban a vezetők felől érkező üzenetek jelentésének „újraértelmezése”, „eltérítése” folyik.

A szubjektivista-szociálkonstruktivista hagyomány

A szervezeti kultúra kutatásának kezdete a hetvenes évek elejére tehető, melyre a szubjektivista-szociálkonstruktivista szemléletmód 15–20 évvel később kezdi éreztetni a hatását. Ezekben a – többségében ún. interpretatív – szervezeti kultúra kutatásokban a jelenségek értelmezésére (interpretációjára) és a szimbolikus formák jelentéseinek, jelentés-összefüggéseinek feltárására törekednek. Ez az új érzékenység összefügg az iparosodás harmadik korszakával, az ipari és posztipari társadalmak II. világháborút követő sajátos átalakulásával. A teljesség igénye nélkül, néhány jelentősebb tendenciára hívjuk fel a figyelmet (HATCH 1997 és BENIGER 2004 nyomán).

- Társadalmi méretekben érezeti hatását a fogyasztóközpontú szemlélet, és észrevehető a fogyasztás ösztönzésére kialakított technikák (piackutatás, marketing, PR, formatervezés, reklám stb.) széleskörű és kifinomult alkalmazása.
- A szervezetek nagyobb fokú hajlékonyságra és újítási hajlandóságra kényszerülnek.
- A vertikális hierarchizáltság helyét átveszi a kommunikációs hálózatokra épülő horizontális strukturáltság.
- A szervezetek belső és külső határai feloldódnak. Jellemző szerveződési alakzatokká válnak a stratégiai szövetségek, a virtuális és a projektalapú szerveződések. A szervezetekben elterjedté válik a közös felelősségvállalás, az empowering gyakorlata és a szubszidiaritás elve, átalakítva a vezetői felelősségről alkotott nézeteket is.
- A posztipari társadalomban kiemelkedő helyet kap a tudástermelés, a kommunikáció és az információ felhasználása, megnő a kreativitás és a tanulás jelentősége.
- A szervezeti élet jellemző jegyeivé válik a bizonytalanság, az ellentmondásosság és a paradoxon.
- A munka hatékonyságának és eredményességének növeléséhez a vezetők nagyobb mértékben veszik figyelembe a részvételi tudatot (szervezeti identitást) és a szervezeti kultúra jellegét.

Mindezeket elemezve még nagyobb ugrásnak tűnik, és a tendenciák jelenleg ismert végpontjaként értelmezhető, hogy néhány évvel ezelőtt megjelent az értékteremtő vállalatok fogalma.

Ez esetben olyan cégekről beszélünk, akik a profittermelésen túl határozott céllal – vezetői stratégiai döntések eredményeként – arra törekcszenek, hogy jelentős társadalom- és kultúrabefolyásoló tényezővé váljanak. Ez esetben a döntések (akár azok előkészítéséről, akár azok következményeiről beszélünk) jelentősen túlmutatnak a szervezet határain, sőt a céljuk éppen a szervezetet körülvevő világ – kultúra – formálása.

Az interpretív szervezetkutatások elméleti gyökerei többféle hagyományban is gyökereznek: Max Weber és Georg Simmel megértő szociológiájában, a schützi fenomenológián alapuló tudásszociológiában (BERGER–LUCKMANN 1998), a szimbolista interakcionizmusban, az etnometodológiában (MORGAN 1986; ALVESSON 2002; HERACLEOUS 2004). Mindezeknek a kutatói szándékoknak a közös törekvése talán a weberi és simmeli „Verstehen”, azaz megértés fogalmában fejeződik ki a legjobban: a cél a társadalmi aktorok referenciális keretének „jelentésteli megértése”, vagyis annak feltárása, hogy a cselekvő maga (és társai) milyen jelentéseket fűznek az általuk megélt és befolyásolt eseményekhez (HERACLEOUS 2004: 175).

Weber szerint a különböző társadalmi színtereken cselekvő emberek szempontjainak személyes megértésére való kutatói törekvés különbözteti meg a társadalomtudományokat a természettudományoktól. Az ember nemcsak a környezetében munkáló külső erők hatásainak kitéve cselekszik, hanem értelmezéseket fűz mindahhoz, amit tapasztal és észlel. Megteremt egy jelentésteli világot, ami a cselekedeteihez fűződő értelmezéseinek is a kereteket ad. Sokan ezt a jelentésekkel teli világot nevezik emberi kultúrának, ami nem az egyén produktuma csupán. Mi több, szocializációja során (az antropológusok ezt enkulturációnak nevezik) nagyobbrészt készen kapja a jelentéseknek azt a bonyolult szövegdékét, amelyeken belül aztán saját és mások cselekedeteiről értelmezéseket képez (magyarázatok a dolgok okairól, összefüggéseiről, eredetéről stb.), illetve ítéleteket alkot (valamit vagy valakit sikeresnek, értelmesnek, hasznosnak, céltalannak, szépnek, hazafiasnak, jónak vagy tévesnek ítéli).

A kutató a cselekvő („kutatott személy”) szempontjaira figyel, annak a megértésére törekszik, ahogy ő látja a dolgokat, és nem akarja a saját értelmezéseit ráerőltetni az eseményekre. A szociológus/antropológus az egyénre mint szubjektumra (és nem objektumra, azaz tárgyra) tekint, többnyire mégsem az emberi psziché érdekli. Ki akarja tapintani azokat az interszubjektív jelentéseket, amelyeket a társadalmi térben mozgó egyének az interakcióik során közösen hoznak létre.

Az interpretatív felfogás szerint a szervezeti kultúra nem egy szegmense a szervezeti életnek, hanem annak immanens összetevője – szervezeti kultúra nélkül még a legformálisabb tárgyalások sem léteznének. Az emberek a formális írásos dokumentumokat is értelmezés tárgyává teszik, és a szervezeti kultúra lényege a közös értelmezési tevékenységben van: ahol értelmezések vannak, ott jelentésmegosztás, jelentésalkotás és -újraalkotás is van (ALVESSON 2002). Nincs értelme tehát annak a megállapításnak, hogy a szervezeti kultúra kutatóit inkább a szervezet „informális oldala” érdekli. Természetesen különbséget tehetünk formális és nem formális események, cselekvések és kommunikációs módok, csatornák között. Csakhogy a szervezeti kultúra nemcsak az informális megnyilvánulások

sajátja vagy jellemzője, hanem a szervezeti élet egészéé, mert a közös emberi értelmező tevékenység mindenütt jelen van. Ráadásul, ha a szervezeti kultúrával csak „a szervezet informális oldala” kapcsán gondolkodunk, akkor implicit vagy explicit módon azt feltételezzük, hogy a vezetők nem részesei a szervezeti kultúrának, hiszen ők nagyobb mértékben felelősek a formális dolgokért.

March már korábban hivatkozott, a döntések megszületésével foglalkozó könyvében azt írja: a döntéshozatal folyamata adja a lehetőséget a viselkedés demonstrálására, vagyis a szervezeti kultúrát építők itt biztosíthatják egymást erkölcsi meggyőződéseikről, elveikről, céljaikról. A cselekvéseket a szerző két vezérelv mentén magyarázza: az egyik a racionalitás, a másik pedig a szabályok betartásának víziója. A szabályokat betartó szereplők a szervezetben „azért értelmezik a helyzetet és a tapasztalataikat, hogy felismerjék a megfelelő identitásokat és szabályokat” (MARCH 2000: 215), amelyek nyilvánvalóan a szervezeti kultúra – a sikeres működés – alappillérei.

A szervezet és az abban élő személyek számára az átélt eseményeket, a világot és a történéseket folyamatosan értelmezni kell. Amikor egy szervezet cselekszik (például egy cég felhagy egy bizonyos termék gyártásával), szükség van a cselekvés értelmezésére ahhoz, hogy megérthessük. Ettől függetlenül is „az emberek a mindennapi tevékenységükben kifejlesztenek valamilyen jelentést” (MARCH 2000: 216). Akár osztályszadalmi szinten, akár egy adott szervezetben gondolkodunk, a jelentésnek megvannak a maga eszközei, amelyeket March négy kategóriára bont: a mítoszok, a szimbólumok, a rituálék és a történetek. Tulajdonképpen a szervezeti kultúrát is ezekkel az eszközökkel tartják fent a benne élők.

A mítoszok: a tanulmányunk elején emlegetett Steve Jobs „zszenialitása” az Apple esetében. A szimbólumok: az alma logó. A rituálé: egy üzleti terv megírása a cégnél. A történetek: amelyeket hol egy cég PR-részlege, hol pedig a szomszéd irodában dolgozó „pletykafészek” ad be nekünk. Mindezek adják a szervezet stabilitását és alakítják ki a szervezeti kultúrát is. Így kapcsolódik össze a döntéshozatal, a jelentésadás és a szervezeti kultúra egy-egy szervezetben.

1.2. A kulturális megközelítés három perspektívája, valamint annak posztmodern kritikája

Kultúrák a szervezetekben – három perspektíva című könyvében Joanne Martin (1992) bemutatja, hogy más felosztás szerint is lehet látni a szervezeti kultúra kutatásának fővonalait. Szerinte a kilencvenes évekre három különböző perspektíva alakult ki: az integrációs, az elkülönítő és a fragmentációs nézőpont. Bemutatja, hogy ugyanazon cég (az OZCO álneven nevezett elektronikai világyármű) szervezeti kultúrájáról milyen eltérő következtésekre juthat a kutató, ha ebből a három különböző nézőpontból közelíti meg.

Az *integrált (egynemű) nézőpont* szerint a vezető dolga egy egységes és „erős” szervezeti kultúra megteremtése. Van szerző (SCHEIN 2004), aki egyenesen a szervezeti kultúra befolyását tartja a felső vezetők legfontosabb dolgának. E szemléletmód szerint a prosperitás, a versenyképesség záloga olyan szervezeti kultúra megteremtése, amely „ragasztóként”

tartja össze a szervezet tagjait, motiválja őket a szervezeti vízió és a kitűzött célok elérése érdekében. Főbb különbségek inkább abban találhatók, hogy a megvalósításhoz vezető kulturális menedzsmentstratégiát hogyan képzelik el: a vállalati stratégia megváltoztatásában hisznek, avagy a szervezetnek a változó környezetéhez való adaptációs jellemzőit kívánják erősíteni. A menedzsment-szakirodalom nagyobb részét ez a szemléletmód jellemzi.

Az *elkülönítő nézőpont* alapján a szervezet egészére jellemző kultúra alapvetően nélkülözi a konszenzust és az egységességet, mert a szervezeti szubkultúrák és kontrakultúrák lehetetlenné teszik ezt. A vezetők szerepét és helyzetét a szervezetben ez a megközelítés kétféleképpen láttatja: valamelyik erős csoport befolyása alatt álló személyként vagy individuális, alternatív utakon járó vezetőként. Ennek a perspektívának a hozadéka az volt, hogy ráirányította a figyelmet annak a feltételezésnek a naiv voltára, miszerint a vezető képes mindig és mindenhol az integráció forrása lenni.

A *töredékes nézőpont* majdnem eliminálja a vezető szerepét a szervezeti kultúrában. Úgy írja le a szervezeti kultúrát, mint ami ellentmondásokkal és bomlási folyamatokkal terhes. Ennek okát a jelenkori szervezetekben megjelenő kulturális különbségekben, valamint a környezet változékonyságában és ellentmondásosságában látják. A vezetők által felkínált, létrehozott szimbólumok ki vannak téve az állandó félreértelmezéseknek. Az egyik tanulsága ennek a látásmódnak az, hogy ráirányítja a figyelmet a vezetői szimbólumok labilis voltára, a sokféle értelmezés lehetőségére (multivokalitás).

Könyvének végén Martin a szervezeti kultúra három nézőpontú keretrendszerének posztmodern kritikáját fejt ki. Habár a töredékes nézőpont kétségtelenül közel áll a posztmodernizmus szemléletmódjához, a három nézőpont a modernista világszemlélet örökségét hordozza, amennyiben mindegyik arra a feltételezésre épül, hogy a kulturális kontextusról egyféle igaz álláspont (kép) alakítható ki. Az objektív igazságra való törekvésében a modernizmus „varázstalanítja” – azaz egyre inkább racionalizálja – a társadalmat, mellőzi a bizonytalanságokat és az egymásnak ellentmondó álláspontokat, pedig ezek akkor is jellemzik a szervezeti életet, ha nem vesznek róla tudomást. Ezzel ellentétben a posztmodernizmus számolni akar az emberi kreativitással, a meghatározatlansággal, a heterogenitással és az ellentmondásokkal. Martin azt is kritikával illeti, hogy a beosztottak, középvezetők, a szervezethez csak időlegesen kapcsolódó felek értelmezései eltűnnek a vezetői törekvések mögött, azaz rengeteg olyan alulról érkező kezdeményezés bukik el a vezetők ellenállásán, amely megvalósulása esetén előrevinné a szervezetet a céljai felé (SALANCIK–BRINDLE 1997). Mindezt az említett szerzők azzal magyarázzák, hogy egyes esetekben a vezetők a saját döntéshozói pozíciójuk csapdájába estek, máshogyan és máshonnan szereztek az ismereteiket, mint az alattuk dolgozók, vagy egyszerűen ők vannak felruházva a döntés hatalmával, amitől nem tudnak szabadulni. A „puha” tényezők a szervezeti kultúrában.

A pozitívista hagyományú, célorientált kutatás – nagymértékben a Barnard által kitaposott úton haladva – a szervezeti kultúrát formális és informális aspektusok rendszerének képzei el, ahol a vezetők törekvése arra irányul, hogy a szervezeti kultúra formálása

a lehető legnagyobb mértékű szervezeti hatékonyságot és versenyképességet szolgálja. A szervezeti kultúrához kapcsolódó vezetői elvárások (és a vezetőkkel szembeni elvárások) a kutatási érdeklődést is megszabták, amelynek a főbb fogalmai az ellenőrzés, a kompetencia és az elkötelezettség lettek. A másik objektivista hagyomány a szervezeti kultúra tágabb összefüggésrendszerét tette vizsgálat tárgyává, feltéve a kérdést, hogy a szélesebb, ún. „nemzeti” kulturális beágyazottság a szervezeti életet, a szervezeti kultúrát hogyan „predesztinálja”. Ezek a kutatások eleve standardizáltak voltak, hogy azonos kategóriákra lehessen „lefordítani” a kérdőíves vizsgálatok eredményeit.

Ebbe a menedzsmentközpontú pozitivista és objektivista kutatói hagyományba fokozatosan épültek be azok az észrevételek és elméleti megfontolások, amelyek jobban figyelembe veszik a szervezeti kultúra egyedi sajátosságait, „puha”, emberi tényezőit és „puha” jeleit. Nagyobb figyelmet szentelnek a folyamatszerűségnek, a kommunikációnak, a vezetők és beosztottak közötti kölcsönviszonylatoknak. Miközben a kutatásokban továbbra is meghatározó a viselkedésalapú szemléletmód, többek között olyan fogalmakat hoznak kapcsolatba a szervezeti kultúrával, mint a szervezeti intelligencia, a szervezeti tanulás, a szervezeti légkör és morál, a vezetői etika. A menedzsment-szakirodalomban az ún. „vezetői kultúrával” kapcsolatban ugyancsak elmozdulás látható, a fontos vezetői készségek között például megjelenik a közösséggel való együttműködése (lásd például empowerment), és egyfajta elvárás a szervezeti kultúra formálására (leginkább a hatékonyság növelése érdekében).

Az interpretatív szellemiségű szervezeti kultúra kutatás a jelentésalkotás vizsgálata során hajlamos arra, hogy csak a szervezet szűken vett belső világára irányítsa figyelmét, és annak jelen állapotával foglalkozzon, kevés figyelmet szentelve a történeti dimenzióknak és a szervezeti kultúra tágabb összefüggésrendszerének. A kilencvenes évek végétől a kutatók nagyobb érzékenységet mutattak az emberi interakcióknak az „objektív” tényezők-höz, struktúrákhoz való kötődése (szervezeti struktúra, munkakörnyezet stb.), a hatalmi viszonylatokba való beágyazottság, a szervezeti működést befolyásoló piaci, közpolitikai és egyéb viszonyok, az ágazat önállósodása vagy a szervezet történetéből fakadó sajátos viszonylatok iránt. Másfelől egyre több szervezetkutató számára válik természetessé az a posztmodernista alapvetés, hogy a mai társadalmak megértése csak akkor lehet teljes, ha figyelembe vesszük annak fragmentáltságát, számolunk a multivokalitással, beleértve a domináns kulturális jelentésekkel szembehelyezkedő, azokat megkérdőjelező hangokat is.

1.3. Kulturális sokszínűség a szervezeti kultúra elméleteiben

A szervezeti kultúra fogalmának és kérdéseinek megjelenése a nyugati vezetéstudományi irodalomban a nyolcvanas évek elejére tehető, a gazdasági szervezetekre dolgozták ki, ami a Japánnal folytatott kiélezett piaci versenyre és az egyre nyilvánvalóbb gazdasági és szervezeti válságjelenségekre adott – elsősorban amerikai – válasznak tekinthető.

Számos külső tényező – a gazdasági verseny éleződése, a globalizáció, a bizonytalanság és az igény a gyorsabb reagálásra – készítette a szervezeteket és az őket tanulmányozókat új

elméletek és gyakorlatok kifejlesztésére. A megváltozott feltételek hatására a hatékonyságot, a versenyszellemet és a vállalati hűséget helyezték középpontba.

A nyolcvanas évek utáni, későbbi kutatásokban már nem meghatározó a „japán motívum”. Ázsia továbbra is az amerikai és az európai menedzserirodalom egy kedvelt példatára, de már megjelennek az indiai spiritizmus, a sajátos kínai „szociálkapitalizmus” és a hatékony feltörekvőnek tekintett „kistigrisek” (pl. Thaiföld, Malajzia, Vietnam) kulturális jellemzői is.

Napjainkban a kulturális sokszínűségre való rácsodálkozást inkább felváltja az a szándék, hogy jobban megértsék a különböző „nemzeti háttérű” munka- és szervezeti kultúrákat, illetve rámutassanak az interkulturális kommunikációban rejlő „csapdahelyzetekre”.

Az interpretatív szemléletű kutatások a szervezeti kultúrák egyediségét emelik ki, tagadják a nyugati kultúra felsőbbrendűségét, és rávilágítanak a domináns társadalmi kultúrán belüli kulturális heterogenitásra is. Az alábbiakban néhány jelentősebb hatással bíró szervezeti kultúra modellt és elméletet mutatunk be röviden, nagyjából a születésük sorrendjében.

1.4. Szervezeti kultúra és vállalati eredményesség

Azok az első nagyhatású publikációk, amelyek a szervezeti kultúrát állították a vizsgálat fókuszába, főleg a profitorientált vállalatok menedzsereinek szóltak. Közös bennük, hogy a szervezeti eredményesség javításának zálogát főleg a szervezeti kultúra megreformálásában vagy javításában vélték megtalálni.

Ouchi (1981) hét változó mentén vizsgálta meg a japán és az amerikai vállalatokat: az alkalmazás időtartama, a döntéshozatal módja, a felelősség (és kompetencia), az értékelési és előléptetési ciklusok, magatartásirányítás és -ellenőrzés, a karrierút kialakítása és a személyközi kapcsolatok. Ouchi 13 lépésben javasolja az „A” típusú amerikai vállalatok „Z” típusúvá alakítását, aminek eredményeként kompenzálható a „J” típusú japán vállalatok versenyelőnye. A „Z” típusú szervezetek Ouchi szerint erős kultúrával rendelkeznek, amely hagyományai és értékei miatt erősíteni tudja a dolgozók kötődését, és jó alapot teremt a vállalati törekvéseknek megfelelő irányításukhoz. Ouchi „Theory Z” modellje tehát egy ideáltípus, amely a szervezeti kultúra japán („J”) és amerikai („A”) típusának ötvözéséből született.

Deal és Kennedy (1982) vezette be a sokszor hivatkozott és kritizált „erős kultúra” fogalmát a szervezeti kultúra szakirodalmába. Fő következtetésük szerint a piaci sikerhez olyan egységes és karakteres szervezeti kultúra kell, ami megvalósít egy küldetéstudatot, átjárja a szervezet egészét, a szervezet tagjait erős szervezeti identitással vérteli fel, és az üzleti partnerek, a fogyasztók felé is kisugárzik ez a hit és az értékek. Deal és Kennedy szerint a szervezeti kultúra a szervezeti rítusokban, szertartásokban fejeződik ki legmarkánsabban, ezek közvetítik leginkább a szervezet fő értékeit. A vállalati kultúra alapvető elemei még a kulturális hálózat és a „hősök”.

Peters a McKinsey's tanácsadó cég alkalmazottjaként kapta a megbízást, hogy gyűjtsön anyagot az üzleti világ legsikeresebb vállalatairól, elsősorban a szervezet meghatározó

egyéniségeiről és csoportjairól. A kiválasztott 62 vállalatról való anyaggyűjtés nem tudományos megfontolások alapján, sőt elég laza koncepció és módszertan alapján folyt. Peters és Waterman 8 eredményességi faktort azonosítottak, ezek: (1) a cselekvés elsőbbsége; (2) közelség a vevőkhöz; (3) a vállalkozó szellem számára biztosított megfelelő mozgástér; (4) szabadabb mozgástér a dolgozók saját felelősségre hozott döntéseiben; (5) a vállalathoz való kötődés erősítése; (6) egyszerű és rugalmas szervezeti felépítés; (7) a szigorú-laza vezetési mód egyaránt alkalmazza a szigorú szabályok betartatását és a szabad, önálló, innovatív munkavégzés ösztönzését; (8) a vállalat fő értékeinek jól látható kifejezése.

1.5. A szervezeti kultúra összetevői és dinamikája

A szervezeti kultúra szakirodalmának előzőekben bemutatott hulláma a vállalati eredménnyel és a vezetőknek a szervezeti kultúra megreformálásában játszott szerepével foglalkozott. Már néhány korai munkában és a nyolcvanas évek közepétől megjelent írásokban tetten érhető az a szándék is, hogy a kutatók más szempontból is megértsék a szervezeti kultúrák természetét.

Weick a hetvenes évek óta több nagyhatású művet publikált, melyek a szervezeti kultúra jobb megértését is szolgálják. Weick mindig is érzékenységet mutatott a „hétköznapi kis dolgok” iránt, és sokat idézett kulcsfogalmait, elméleteit ezekből kiindulva dolgozta ki. A felsőoktatási intézményekkel kapcsolatos „laza kötődésű rendszerek” kifejezés az akadémiai szféra kulturális jellemzőinek megértését is szolgálja (WEICK 1976). Weick (1995, 2010) a nyolcvanas évek végén az „értelemképzés” (sensemaking) fogalmával jelölt folyamatok megértése felé fordult, ami a „szervezeti valóság” kialakulásának és a szervezeti bizonytalanság kezelésének vizsgálatát is jelenti egyben. Globálisan, külső kontextusba helyezve vizsgálva meg a szervezetek alkalmazkodóképességében a kultúra értelmező és keretező hatását.

Schein (1985) három hierarchikus szintbe rendezve mutatja be a szervezeti kultúra elemeit. A „felső” szinten azok az objektívalódott jelenségek vannak, amelyek nyilvánvalók mindenki számára, mert az érzékszerveinkkel megragadhatók. Ezeket nevezi „termékek”-nek, melyek lehetnek tárgyak (például bekeretezett diploma a falon, bútorzat), írásos vagy szóbeli szövegek (például anekdoták, szerződés, szervezeti mítoszok), viselkedési minták (például üdvözlések, fogadóórák), illetve ezek keverékei (például szertartások). A termékek tehát a szervezeti kultúra szimbolikus reprezentációi. A „középső” szinten a szervezeti értékek és hiedelmek vannak, amelyek inkább azt fejezik ki, amit a szervezeti tagok *szeretnének*, amit *elérni vágnak*, semmint ami *valójában van*. Formalizált módon a szervezeti kódexek, küldetések és filozófiák fogalmazzák meg ezeket, de a tréningek és más képzések célkitűzései, valamint a szervezeti ideológia egyéb kifejeződései úgyszintén ide sorolandók. Az „alsó” szint a rejtett alapfeltevéseket foglalja magában, ezeket közösen formálják ki a szervezeti tagok a mindennapi gyakorlat során. A hálószerűen egymáshoz kapcsolódó interakciók sorozataiban idővel kialakulnak a szervezeti cselekvés forogatókönyvei és

kiformálódnak a „használati értékek”, melyek árnyalhatják a vágyott értékeket (középső szint), sőt szembe is kerülhetnek velük. A rejtett alapfeltevéseken igen nehéz változtatni, sőt egyenesen „bűnné” válhat a megkérdőjelezésük, mert a hallgatolagos elfogadásukon múlik a szervezeti társadalom status quoja. Schein modelljének az igazi előnye abban rejlik, hogy segít tudatosítani, hogy a szervezeti életnek vannak mélyen rejtett, csak alapos vizsgálattal és elmélkedéssel feltárható kulturális mozgatórugói is, továbbá a szervezeti kultúra többet jelent sör mellett előadott anekdotáknál, gondosan kifundált szervezeti jelképeknél és honlapon büszkén hirdetett vállalati misszióknál.

A szervezeti és a „nemzeti” kultúra kapcsolatára vonatkozó kutatások közül a nagy kiterjedésű, nagypopuláción hosszú időn keresztül végzett kutatások váltottak ki nagy figyelmet a menedzsment- és kultúrakutatásokban. A holland Hofstede (1985; 1994) és Trompenaars (TROMPENAAARS–HAMPDEN–TURNER 1993, 1997, 2001) az IBM és a Shell multinacionális cégeknél végzett kérdőíves felméréseik alapján ún. „kulturális indikátorokat” állapítottak meg. Hasonló, a kultúrát egységes szempontrendszer szerint értékelő kutatások „kulturális standardokat” (THOMAS 1991), „kulturális dimenziókat” és „kultúraklasztereket” (GLOBE kutatás, BAKACSI 2012) különítettek el. A kutatások célja hasonló, az észlelés, a gondolkodás, az értékelés és a cselekvés nagy területeit meghatározó kulturális alapmintázatok meghatározására, standardizálására, mérhetővé és összehasonlíthatóvá tételére irányulnak, sok eltérő „nemzeti kultúra” vonatkozásában.

A szervezetek kulturális sokszínűségével és az interkulturális kommunikációval foglalkozik Hall és Hall *A kulturális különbségek megértése* című könyve (1990), mely részben német, francia és amerikai vállalatvezetőkkel készült interjúk alapján íródott. A könyv megírásának célja az volt, hogy – és ennyiben hasonlít Schein kiindulópontjára – rávilágítsanak a szervezetek „kulturális mélystruktúráira”, mint például a tér- és időkezelés gyakorlatai mögött húzódó kulturális alapvetésekre. Az amerikai szerzőpáros olyan fogalmakat vezetnek be ezek fogalmi megragadására, mint a „gyors és lassú üzenetek”, „magas és alacsony kontextusok”, „mono- és polikronikus idő”, „múlt- és jövőorientáció”. Ezek értelmezése egy-egy külön tanulmányt is jelenthetne, számunkra kiemelendő ebből a tudományos igényű vizsgálódás jelensége, valamint a szerzők törekvése az összehasonlíthatóságra.

Sackmann (1997b) korunk egyik jellemzőjeként beszél a multikulturalitásról, vagyis a „kulturális többarcúságról”. A szervezeti tagok sokféle kulturális háttérrel és identitással rendelkeznek, amelyeket „bevisznek a szervezetbe”, és befolyásolják annak kulturális jellemzőit. A szervezeti kultúrák különféle kulturális szintek és kulturális identitások kontextusában alakulnak ki (SACKMANN 1997a), melyek a következők: szubszervezeti szint (például a termeléshez, az oktatói gárdához vagy a humánerő-menedzsmenthez, röviden HR-hez való tartozás), szervezeti szint. Továbbá regionális szint, ágazati szint, nemzeti szint, tágabb regionális szint (pl. Európa, Kelet-Európa, Ázsia), vallás, etnicitás, szakma, képzés helye (például szakiskola, egyetem), társadalmi nem (gender), hobbi (például sportág).

Ez a kulturális komplexitás a szervezetekben nem feltétlenül vezet dezintegrációhoz, mert egyaránt hozzájárulhat egyenemű, megkülönböztető és töredékes kulturális kontex-

tus kialakulásához. Sőt azok a vállalatok, amelyek törekсенek társadalmi értékek megőrzésére és létrehozására is (az Értékteremtő Vállalatok) saját társadalmi szerepvállalásuk során (CSR – Corporate Social Responsibility), erre a sokszínűségre és kulturális változottságra építik stratégiájukat.

A szervezeti kultúra interpretatív megközelítése a modern antropológia által meghonosított kultúrakutatásban, annak holisztikus látásmódjában és kutatási metodikájában, valamint az interpretatív (vagy szimbolikus) antropológiában gyökerezik, melyet ma elsősorban az amerikai antropológus, Geertz (1994) nevéhez kötnek. Az ő nyomdokain haladva az interpretatív szemléletű szervezetkutatók a szervezetekre, a szervezeti életre kezdtek úgy tekinteni mint értelmezést kívánó „kulturális szövegekre”. A szervezeti kommunikációnak, a szervezeti eseményeknek és a mindennapi interakcióknak is nagy jelentőséget tulajdonítottak, de nem (vagy nem elsősorban) az információcsere került a középpontba, hanem a konkrét társas közegbe ágyazott nyelvhasználat, szimbólumhasználat, a bennük kifejeződő identitás (PACANOWSKY–O'DONNELL-TRUJILLO 1983; PUTNAM–PACANOWSKY 1983). A svéd Alvesson (2002, 2006) a szervezeti kultúrák egységiségét hangsúlyozza, amihez alkalmatlannak véli a kulturális kérdőívek használatát, a jelentések rendszerének feltárásában pedig több nézőpont figyelembevételét javasolja.

A kritikai indíttatású szervezetkutatások homlokerében a szervezeti kultúra ideológiai szempontú elemzése áll (ALVESSON–DEETZ 1998). A szervezeti kultúra formálására, a szervezeti identitás befolyásolására irányuló vezetői erőfeszítéseket ezek az elemzések a hatalmi alávetés és ellenőrzés kifinomult módozatainak írnák le. Habár a kulturális-ideológiai felügyelet a vállalat domináns csoportérdekeinek (főleg a menedzseri uralom) kiterjesztését szolgálja, a hegemon kulturális rendelkezések, szabályok és ideológiák a menedzsereket is alávetettségre kényszerítik. A kritikai tanulmányokban a modern szervezetek olyan metaforáival találkozhatunk, mint „technokrácia”, „misztifikáció”, „kulturális bódítószert” és „gyarmatosító hatalom”. A kutatók többek között rámutattak, hogy a „munkahelyi valóságról” létrejövő jelentéskonstrukciók elfedhetik azt, hogy a domináns szervezeti csoportok (részvényesek, felső vezetés, felügyeleti szervek stb.) érdekei szerint kitervelt értékekre és valóságértelmezésekre épülnek, és az alacsony szervezeti szinten lévő és egyéb, periférián lévő csoportok (alkalmazottak, beszállítók, civil szervezetek, kistrésztvényesek stb.) gyengítésére alkalmasak. A kritikai elemzések általában a szervezeti kultúra jelentésszerűségéből indulnak ki, az információgyűjtés is etnográfiai módszerekkel történik, ezért lehet találkozni az „interpretív-kritikai szervezetkutatás” kifejezéssel is.

1.6. A szervezeti kultúrát formáló tényezők

A szervezetek kulturális „profilját” számos általános és specifikus tényező alakítja, melyek pusztán felsorolása is hosszú lenne, itt csak néhány fontosabbat emelünk ki közülük.

A szervezeti kultúra tágabb kontextusban: a társadalmi kultúrába való beágyazottság. A szervezeti kultúra szakirodalmában a „nemzeti kultúra” kifejezést veszi elő, amikor a szervezeti szintnél tágabb kulturális kontextust tárgyalja. A „nemzeti” kifejezés

azonban több szempontból is problematikus (hogyan csak egyet említsünk, ideológiai, sőt aktuálpolitikai vonatkozásai miatt is), és helyesebb volna a „társadalmi kultúrára” hivatkozni, ami a társadalmi egységet jelöli.

Ebben az esetben a társadalmi kultúra a társadalmi mértékben általánosan elterjedt kulturális mintázatokat jelöli, amelyek a legátfogóbb kulturális rendszerekben kristályosodtak ki: a vallásban, a józan észben, a művészetben, az ideológiában, és az egyes szervezeti kultúráknak is nagyon általános kontextusát alkotják. Hogy csak néhányat említsünk, ide soroljuk a nemzeti önképet és az etnikai sztereotípiákat, a nemi identitást megalapozó alapfelvetéseket és alapértékeket, a tér- és időszemléletet, a javakhoz való viszonyt, a munka értékének megítélését, a sikerességről és a vezető-beosztott viszonyról vallott nézeteket, a szimbolikus modelleket (térképek, szertartások, nyelv stb.) (CSEPELI 2001: 304–315; GEERTZ 1994; HALL–HALL 1990). A társadalmi kultúra adott állapotát a társadalmi méretekben kialakuló diszkurzív folyamatok is jellemzik és alakítják, létrehozva a – hatalmi viszonyokkal bonyolult viszonyban álló – tudásszerzés technikáit és a jellemző diskurzusformákat (FOUCAULT 2001).

Az ágazatra átfogóan jellemző kultúra néhol gyengébb, máskor rendkívül erős, egységesítő erővel bír az ágazati szervezetek kultúrájára, kialakítva az egységes szakmai és etikai normákat, szertartásokat, szocializációs utakat, vezetői mintákat. Erős ágazati kultúrával bírnak például a bányászat, a vasúti és tengeri közlekedés, az egyetemek, az egészségügy, a hadsereg. A nagy hagyományokkal rendelkező ágazati kultúrákban nagy valószínűséggel élnek erős szakmakultúrák is.

Minden szervezetnek van hosszabb-rövidebb története, aminek az ismerete közelebb viheti a kutatót a szervezeti kultúra teljesebb megértéséhez is. A szervezeti folklór kutatói hamar felfigyeltek arra, hogy a szervezeti anekdotáknak és más történeteknek olyan emberek a hősei (szervezeti hősök, alapító atyák, karizmatikus vezetők), akik már nincsenek is a szervezetnél, esetleg nyugdíjba vonultak, vagy elhunytak. Mivel a szervezeti folklór darabjai éppen a tanító (és szórakoztató) funkciójuk miatt maradnak fenn huzamosabb ideig, arra következtethetünk, hogy a történetek – annak ellenére, hogy természetesen aktualizálódva adják tovább – a szervezet múltjából örökítenek át valami fontosat a mindenkori jelenbe.

Az elmúlt húsz évben csaknem teljes egészében felszámolódó magyar ipar történetének kutatása számtalan ilyen hazai legendát és hőst (hősies vezetőt) adhatna a szervezeti kultúra és a vezetői döntéshozatal összefüggéseit taglaló dolgozatunkhoz. A ma már csak emlékként megjelenő, magyar sporttörténetet író TUNGSRAM (jelenleg GE néven ismert fényforrásgyár), vagy a nemzetközi K+F (kutatás-fejlesztés) sikereket halmozó MOM (Magyar Optikai Művek) szervezeti kultúrájának vizsgálata, és az azt befolyásoló vezetők és döntéseik éppen annyi érdekességet hoznának a menedzserirodalomba, mint napjaink ismert multinacionális vállalatainak az elemzése.

Végül, de nem utolsósorban, ne felejtünk szólni a mindennapi élet folyásáról, a kezdeményezések erejéről, az esetleges ellenállásról, valamint a nagy formáló erővel, „erjesztő hatással” bíró szervezeti tagokról. A kultúra sehol és semmilyen szinten nem állandó, de

változásaira többnyire csak akkor figyelünk fel, amikor nagyon szembetűnő vagy bántó. Márpedig a kultúra javarészt a mindennapi élet apró mozzanatain keresztül, az emberek kezdeményezésére és hallgatólagos részvételével változik, saját maguk számára is alig észrevehető módon. Vannak tudatosan bevezetni vágyott kulturális elemek (például új szervezeti szimbólumok, betanított üdvözlési minták), amelyeket „felső kezdeményezésre” vezetnek be azzal a szándékkal, hogy mélyebb, „pozitív” kulturális változások elindítói lesznek, és ezek kétségkívül könnyen azonosítható változások. De elképzelhető olyan eset, hogy a mélyebb kulturális változást éppen a kezdeményezéssel szemben tanúsított ellenállás fogja kiváltani, vagyis olyan területen, amit nem várnak, amit nem fognak tudni kontrollálni a vezetők. A mindennapi élet, az ellenállás és az említett erjesztő hatással bíró szervezeti tagok közötti kapcsolatot a jelentések formálásához szükséges kreativitásban találjuk meg; mert a szervezeti kultúra végső soron a bevett és ismert jelentés-összefüggések újraértelmezése, kreatív újraformálása során változik.

1.7. A szervezeti kultúra funkciója, működése és hatása

Kapcsolódva az előző gondolathoz, érdekes firtatni a sorsnak, hogy mégoly kreatív elme is korlátozni tudta a környezetében dolgozók újító szándékait, mint Thomas Edison. Edison élen járt azokban a fejlesztésekben, amelyek a városok energiaellátásának egyenáramú (DC) rendszerekkel való biztosítását célozták, ugyanakkor vak volt a váltóáramú (AC) rendszerek előnyeire. A vezetők személyes kötődése a jövőről kialakított valamely képzethez nagymértékben meghatározhatja azt, hogy a vezető milyen „valóság”-képet közvetít a munkatársai felé (RICKARDS–CLARK 2006).

A szervezeti kultúra valóságot épít (GEERTZ 1994; KOTTER 1999; BERGER–LUCKMANN 1998): érthetővé (vagyis értelemmel bíróvá, jelentésekkel telivé) teszi a szándékokat és cselekedeteket, oksági magyarázatokkal szolgál, de erkölcsi, esztétikai határokat is kijelöl: az értékes, helyes és normális határait. Vagyis megteremt a fogódzókat a „józan ész” szerinti gondolkodás, ítélezés és cselekvés számára.

Minden szervezetnek szüksége van arra, hogy motiválni, mozgósítani tudja tagjait valamely aktuális cél, célok érdekében. A szervezeti kultúra ideológiai oldala ebben a mozgósítási szándékban mutatkozik meg. A célok, ügyek iránti mozgósítás általában a vezetők dolga, de az csak akkor hiteles, ha a hivatkozott „végső” erkölcsi normák és az ezeket (is) kifejezni hivatott szimbólumok maguk is hitelesek a közönség számára. A szervezeti kultúra tehát morális értelemben eligazít, irányt szab és jövőképet fest a cselekvésnek.

Ugyanakkor a szervezeti kultúra muníciót, hivatkozási alapot is szolgáltat a kontroll, a korlátozás és a büntetés számára. A kultúra „megmondja” a büntetés értelmét, végső célját is (ALVESSON–DEETZ 1998; MCKINLAY–STARKEY 1998).

2. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS

Annak érdekében, hogy jobban rálássunk a döntéshozás és a szervezeti kultúra kapcsolataira, a továbbiakban a vezetői munka, a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatára összpontosítjuk figyelmünket.

2.1. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatának bemutatása a szakirodalomban

A szervezeti vezetés szakirodalmának döntő hányada a nyolcvanas évek közepéig kevésbé vett tudomást a szervezeti kultúráról, ha pedig mégis, akkor a szervezeti kultúrát az átalakító vezetés szempontjából tárgyalta. Tulajdonképpen a menedzsment-szakirodalom főáramában a „vezetés – kulturális változás – hatékonyság” összefüggéseinek keresése máig meghatározó szempont. A szervezeti kultúra fogalma a nyolcvanas években kezd vezérmetafora lenni, és a vezetői hatékonyságra, a vezető személyére és a vezetői elvekre összpontosító megközelítések alternatívájává válni (MORGAN 1986: 111–140; KIESER 1995).

Meglehetősen szokásos megállapítás még ebből az időszakból, hogy a nemzeti kultúra hatással bír a vezetésre (YUKL 1989; HOUSE–ADITYA 1997). Néhány fontos, de a főáramhoz képest mégiscsak kisebbségben maradó kivétel: Thomas J. Sergiovanni, Edgar H. Schein kutatásai és publikációi, akik a nemzeti kultúra hatása helyett az univerzalizások megfogalmazására törekedtek.

A fő tendenciák a kétezres években is megmaradtak, habár a vezetés és a kultúra kapcsolatának tematizálása már szokásossá vált, a menedzsmenttudományi, szervezetpszichológiai tankönyvek és kézikönyvek is tárgyalják egy-két fejezet erejéig. Mindemellett valamivel jobban teret nyert a téma interpretatív szemléletmódú és kritikai tárgyalása is.

2.2. A vezetéstudományi irodalom kultúraszemléletének interpretatív kritikája

Az interpretatív irányzat szerint a vezetéstudományi szakirodalom legfőbb problémája az, hogy döntően pozitivista alapokra építkezik, megismerési módszertanát tekintve pedig előnyben részesíti a kérdőíves és a kísérleti kutatásokat. Ez az episztemológiai alapállás meglehetősen vakká teszi a kutatókat a szervezet kulturális dimenziója iránt (HERACLEOUS 2004: 176; WOLLNIK 1995; ALVESSON 2002). A szervezeti kultúra vezetők által való formálásához kapcsolódó megállapítások a viselkedés szintjére vonatkoznak a jelentések szintje helyett. A szervezeti kultúrát tárgyasítják és csupán a karizmatikus topvezetők tevékenységének eredményeként írnak róla, így negligálják a szervezet munkatársainak (a döntések érintettjeinek) nézőpontjait, a vezetői tevékenységről és annak eredményeiről kialakított értelmezéseiket (ALVESSON 2002: 93–97).

Jellemző példaként Alvesson (2002: 96–97) Lee Iacoccaról, a Chrysler egykori vezetőjéről Trice és Beyer (1993) által írt elemzését hozza fel. A szerzők kijelentik, hogy Iacocca a hetvenes évek végétől kezdve új vállalati víziót fogalmazott meg, a „feje tetejére állította” a Chrysler szervezeti kultúráját, ami kiváló munkaszellemet eredményezett a vállalatóriásnál, és sok merész döntése nyomán a Chrysler megmenekült a csődtől, sőt jól prosperáló céggé vált a nyolcvanas évek első felére. A svéd szerző szerint Trice és Beyer könyvéből nem derül ki, hogy Iacocca valóban gyökerestül átformálta-e a Chrysler szervezeti kultúráját, nincs részletes elemzés arról, hogy Iacocca döntései és személyes példája mennyire alakította át a szervezeti tagok (beleértve a vezetőket és az alkalmazottakat is) között osztott jelentések és elvek mintázatait. A szervezeti kultúra változ(tat)ása nem jelent egyet azzal, hogy az emberek késztetést éreznek némi túlmunka bevállalására. Nem lehet megtudni a műből, hogy az Iacocca által kezdeményezett szervezeti rituálékkal, nyilvános üzenetekkel és az általa mutatott vezetői mintaadással kapcsolatban milyen vélekedéseket, milyen értelmezéseket alakítottak ki a vállalat dolgozói. A szerzők vállalati kultúra változásról beszélnek, melynek motorja a Chrysler igazgatója volt, de Iacocca könyvben leírt ez irányú ténykedése valójában más vezetői tevékenységekre utalnak, például krízismenedzsmentre, szervezeti struktúra átalakításra. Alvesson kimutatja, hogy a vezetői tevékenység a könyvben egyedül Iacocca tevékenységként jelenik meg, amiből hiányzik a szervezeti tagokkal való interaktív viszony és a szervezeti tagok jelentésértelmező tevékenysége.

Az interpretatív felfogás szerint a szervezeti kultúra lényege a társas valóság konstrukciója, ahogy a szervezetek tagjai közösen megteremtik a normalitás és a valóság kereteit. Az emberek a közös cselekvések, a szimbólumok és különböző szövegek használata, értelmezése során (ezek mindenféle szóbeli és rögzített szövegek) megteremtik és újraértelmezik a szervezeti szabályokat, értékeket, normákat. Ha csak lassan és áttételesen is, de ezek formálják a főbb fogalmakhoz kötődő mély jelentéseket, valamint azokat a koncepciókat is (Schein alapján: alapfeltevéseket), amelyek a társadalmi kultúra hatására alakulnak ki. Az értelmezési minták teremtik meg az alapját annak is, hogy a saját viselkedésünket értelmezni és értékelni tudjuk (MORGAN 1986: 111–140; WOLLNIK 1995; ALVESSON 2002).

3. A SZERVEZETI KULTÚRA MINT A VEZETŐI DÖNTÉSHOZÁS KONTEXTUSA

3.1. A klasszikus döntéselmélet és annak kritikája

A klasszikus döntéselmélet azt feltételezi, hogy a döntéshozó racionális döntéseket hoz (szubsztantív racionalitás) (FARAGÓ 2002). A döntési folyamat modelljében a döntésről egymás utáni lépésekként gondolkodik (CSEPELI 2001: 228). Egyik fő képviselője, Herbert Simon (magyarul: 1982) figyelembe vette, hogy a racionalitás ideális foka nem érhető el, ezért a döntési folyamatokról a „korlátozott racionalitás” elve alapján gondolkodott.

March szerint „a döntésemélettel foglalkozó tudósoknak jó néhány éve kételyeik vannak a racionális választás tiszta elméletének empirikus érvényességével és hasznosságával kapcsolatban” (MARCH 2000: 21). A döntések meghozatalakor ugyanis a döntéshozók korlátokba ütköznek: nem áll rendelkezésükre minden információ a döntés meghozatalához, nem vesznek figyelembe minden alternatívát stb.

March négy problémát vet fel a tisztán racionális döntésemélettel kapcsolatban: a figyelem problémái (korlátozott a megfigyelésre jutó idő és energia, túl sok az inger és az információ), a memória problémái (nem mindenre emlékeznek a döntéshozók a múltból), a felfogás problémái (a döntéshozók felfogóképessége korlátozott, nem mindig ismerik fel a lényeges információkat, vagy tudják őket helyesen értelmezni), illetve a kommunikációs problémák (korlátozott az információ áramlása a szervezeten belül).

Mindezen problémák megoldására jöttek létre a korlátozott racionalitással foglalkozó elméletek, amelyek már mindezeket a tényezőket is belekalkulálják a döntések meghozatalába.

Abszolút racionalitás tehát nem várható el, csak „elégséges döntések” hozhatók, a fentebb felsoroltakon kívül több okból sem: a korlátozottságon túl az értékek is szinte mindig belejátszanak a döntésbe, és ezek korlátozottan tudatosak a döntéshozó számára; lehetnek a szervezeti érdekekkel nem egyező egyéni érdekek, amelyek a döntéshozót vezetik és így tovább. A klasszikus döntésemélet a döntéshozást érintő különböző kontextuális tényezőket azonosít. Ezeket úgy szemléli, hogy csak „problémát” jelentenek, és eltérítik, megzavarják az ideális döntési folyamatot (CSEPELI 2001: 227–235).

A klasszikus döntéseméletet célzó kritikák legtöbbje két területet érint: az egyik a pszichés tényezőket hangsúlyozza, a másik a társadalmi (CSEPELI 2001: 235–240). A pszichológia és a szociálpszichológia eredményei rámutattak, hogy a döntések racionális volta a pszichés tényezők következtében is „csorbul”. A nagyobb horderejű döntések meghozatalához a vezetőknek olyan sok információt kellene feldolgozni, annyiféle körülményt kellene figyelembe venni, hogy óhatatlanul egyszerűsítik az eljárásokat – ezt nevezik döntési heurisztikának (FARAGÓ 2002). A reprezentativitási heurisztika a tényleges valószínűség és a személyes tapasztalatok, képzetek sugallta valószínűség közötti eltérésekre utal. A kutatások kimutatták, hogy az értékterhes ítéletalkotás és a dolgok közötti kapcsolatok illuzórikus megállapítása ugyancsak távolabb viszi a vezetőket attól, hogy a valós körülményeket jobban számításba vevő döntéseket hozzanak (lásd részletesebben alább, Rojot megállapításai kapcsán).

A társadalmi körülményekre hivatkozó kritika rámutatott, hogy a döntések kívánt eredménye értékektől függ, amiket a szocializáció folyamán interiorizálunk, és eleve konfliktusosak. A kockázatvállalási kedvet erősen befolyásolja a téma és az esetleges veszteség mértéke (meglepő módon nálunk éppen azok óvatosabbak, akiknek kevés a veszténivelük (FARAGÓ 2012, szóbeli közlés). Végül, a mások rovására hozott döntések látszólag előnyt jelentenek, de nem biztos, hogy hosszabb távon is kifizetődők.

Mindezeket a kritikai érveket is kritika tárgyává tehetjük (illetve kiegészíthetjük) a kulturális szempont figyelembevételével. A klasszikus döntésemélet is számot vet a dönté-

sekre hatást gyakorló értékekkel és neveltetéssel, de csak érintőlegesen, és nem nyújt átfogó képet arról, hogy milyen a döntéshozás kulturális beágyazottsága. A kulturális nyelvészet, a kognitív és szimbolikus antropológia és az etnometodológia eredményei alapján kimondhatjuk, hogy a „racionalitás”, a „döntési folyamat”, a „releváns információ”, a „probléma” és hasonló fogalmak egy sajátos jelentérendszerbe ágyazódnak, az eltérő kultúrákban más elsődleges és járulékos jelentésekkel, hangsúlyokkal bírnak (ha egyáltalán használatban vannak). Arról nem is beszélve, hogy a felmerülő célok jelentősége, sőt már maguk a célok is (hogy mi tekinthető annak) erősen kultúrafüggő módon keletkeznek. Például Mintzberg 1998-ban publikálta a *Stratégiai szafari* című könyvét, amelyben korszakalkotó elemzésként a szervezetek viselkedését, stratégiaalkotását tíz csoportba sorolta. A különböző módszereket (egyben tipikus jelenségeket) iskoláknak nevezte el, amelyek között szerepet kapott a „Kulturális iskola” is, amelyben a stratégiaalkotásról, mint kollektív folyamatról ír a szerző.

Érdekesség a korábbi ázsiai példákra visszautalva, hogy Mintzberg könyvének ennél a fejezeténél (a könyv New Yorkban jelent meg, és elsősorban amerikai üzletembereknek íródott) egy a japán kultúrát megjelenítő idézettel kezd: „»Olyan egyszerű minden, Andzsín-szan. Csak változtasd meg a világnézeted!« (James Clavell: *Shogun*)”.

Mintzberg egyszerűen fogalmaz: „a kultúra befolyásolja a szervezetben kedvelt gondolkodási stílust és az elemzés használatát, s ezáltal befolyásolja a stratégiaalkotási folyamatot is”. Mintzberg ebben a könyvében túlmutat azon, hogy a kultúrát a vezetői döntéshozatal egyfajta szűrőjeként vagy a döntéseket felerősítő lencséjeként jellemezze (SNODGRASS 1984). Kimondja, hogy a szervezeti kultúra a döntéshozó számára egy olyan változó erőforrás, amivel versenyelőnyre tehet szert.

Ezután vizsgáljuk meg a szervezeti kultúra és a döntési racionalitás kapcsolatát valamilyen közelebből!

a) Szervezeti kultúra és döntési racionalitás

A szervezeti kultúrának a vezetői döntésekkel (és nem általában a vezetéssel!) való kapcsolatát a szakirodalom csak érintőlegesen tárgyalja. Kivételt képez Jacques Rojot francia szervezetkutató *Culture and Decision Making* című értekezése (2008), ezért ezt fogjuk részletesebben ismertetni, hogy ezt követően megfogalmazzuk kritikai észrevételeinket is, rámutatva arra, hogy bölcsebb, ha a döntésekben megmutatkozó „racionalitásra” és „józan észre” sajátos jelentérendszerbe ágyazott kulturális konstrukciókként tekintünk, mintsem megkérdőjelezhetetlen adottságokra.

Rojot fő tétele az, hogy „a kultúra döntéshozásra gyakorolt elsődleges hatásai a döntéshozók racionalitásának korlátozásában nyilvánulnak meg” (ROJOT 2008: 134.). Azt állítja, hogy az egyéni és a szervezeti döntéshozáshoz nélkülözhetetlen ésszerűséget különböző kulturális hatások limitálják. Ez a kiindulópont kettős elméleti bázisra épül, elsősorban Herbert Simon (1982) korlátozott racionalitás elméletére, másodsorban – már kevésbé meggyőző módon – Anthony Giddens (1976, 1984) strukturációs elméletére. Rojot szerint a kultúra kényszerítő erővel bír az emberi viselkedésre és a döntéshozásra,

melyeket nem a józan ítélőképesség, hanem a szervezeti térben és időben kialakult helyzet körülményei határoznak meg. Ezen „körülmények” egyike a kultúra.

Rojot először Simon döntéscelméleti következtetéseit, és ennek nyomán a szervezetszociológiai és szociálpszichológiai kutatások eredményeit tekinti át. Simon törvényszerűnek tekintette, hogy az emberi döntések sohasem érhetik el a tökéletességet, mert azt az objektív körülmények éppúgy behatárolják, mint az emberi szubjektum korlátai. Azok a külső tényezők, amelyeket figyelembe lehetne venni a döntés előtti elemzésnél és mérlegelésnél, olyan számosak, hogy eleve lehetetlen mindegyikkel számolni, már csak az idő okán is. Még fontosabbnak tekinti Rojot azokat a belső korlátokat, amelyek a döntéshozó emberi teljesítőképességével kapcsolatosak. A döntéshozó nem egyszerűen egy objektív valóságot érzékel, hanem megkonstruál egy valóságot a maga értékrendje, előzetes ismeretei, céljai, előítéletei, értelmezési keretei szerint. Ebből két fő következtetés származik: az első, hogy a döntéshozásból nem lehet kivonni a szubjektumot; a másik, hogy a körülmények és a kialakult helyzet, valamint a döntéshozási tevékenység között mindenképpen kölcsönhatás van. A kölcsönhatást pedig legegyszerűbben úgy érthetjük meg, ha ismét a jelentésadás fogalmához nyúlunk: ahogy azt már a II. részben (*A szervezeti kultúra értelmezése*) is említettük, a döntéshozók folyamatosan értelmezik a szervezetben az eseményeket és ezeknek jelentőséget tulajdonítanak. Mindezt azért, hogy fel tudják becsülni cselekvéseik jövőbeli következményeit és az azokkal kapcsolatos érzéseiket (esetleg, hogy felismerjék a megfelelő szervezeti identitásokat és a szabályokat a szervezetben).

Az értelmezések általában komoly feladat elé állítják a döntéshozókat. „A tapasztalatok, elvárások, preferenciák és identitások nagy valószínűséggel félreérthetőek lesznek.” (MARCH 2000: 215) Az egész döntéshozatali folyamat során kétértelműségek, bizonytalanságok merülnek fel. A megszerzett információk a bizonytalanságokat csökkenthetik, az ezekből született magyarázatok pedig a jelentésalkotás folyamatának – azaz a döntéshozatalnak – a részei.

Ezen a gondolatmeneten továbbhaladva Rojot bemutatja az emberi szubjektum azon gyakori mechanizmusait, amelyek a döntési racionalitás korlátozásához szoktak vezetni. Az egyik ilyen mechanizmus a tipologizálás (Marchnál hasonló kifejezés a heurisztika): a helyzetek egyedisége miatt az ember típusokat alakít ki, amelyeket a hasonló(nak tűnő) szituációkra alkalmaz; természetesen ezek amennyire hasznosak lehetnek, félre is vezethetik a döntéshozót. Az általánosítás másik jellemző módja a döntési heurisztikák megalkotása, amik ugyancsak csorbíthatják a döntések ésszerűségét. Shapira (2008) három ilyen károsnak tekintett általános heurisztikát állapít meg (a témában magyarul: ZENTAI 1999): a döntéshozók döntéseiket nem az alapvető összefüggésekre, hanem kisebb jelentőségű események közötti kapcsolatokra építik; túl nagy jelentőséget tulajdonítanak néhány mellékes adatnak (ignorálják a statisztikai eredményeket); a jövőre vonatkozó feltételezéseikben alulértékelik azoknak az eseményeknek és tényezőknek a hatását, melyeket függetleneknek (különállónak) látnak, és túlértékelik azokat, amelyek között összefüggéseket vélnek felfedezni. A túlzott optimizmus, a rizikófaktorok téves felismerése, a mentális konstrukciókat létrehozó emberi emlékezet megbízhatatlansága, az előítéletes gondolkodás és a hiedelmekre

hagyatkozás ugyancsak az emberi elme felismert „gyengeségei”, melyek behatárolhatják az egyéni döntéshozás racionalitását.

Ha csak az individuális tényezőket vesszük figyelembe, akkor a szervezetekben születő döntésekről nem kapunk teljes képet, mondja Rojot, hiszen „a szervezeti kontextusban meghozott egyéni döntések különböznek az izolált egyének döntéseitől” (ROJOT 2008: 142). Ezért – a szociálpszichológiai szakirodalom segítségével – bemutatja a döntéshozás racionalitását csorbító „szociális faktorokat” is. A döntések születésének előzményei, kontextusa és következményei vannak, amelyek jórészt a döntéshozó szervezeten belül betöltött helyzetével, kapcsolatrendszerével, a társadalmi térben való helyzetével függnek össze. Ebből a szempontból nézve a döntési racionalitás korlátozása nem a tudatos tervezésből, hanem az emberek közötti interaktív folyamatokból ered. A szervezetek is társadalmi színterek, ahol hatalmi játszmák folynak, érdekek és elvek ütköznek. March szerint: a döntések során „a döntéshozók nemcsak a döntések jelentését alakítják ki és adják tovább másoknak, hanem általánosabban is kifejtik az igazságot arról, hogy mi történik a világban és miért, meghatározzák, hogy mi az, ami morálisan fontos és hogy milyen a megfelelő viselkedés. (...) Elrendezik és meghatározzák az egyéni értéket – ki rendelkezik hatalommal, ki az okos, ki az erényes. Így a folyamat kihat az egyéni és szervezeti önbecsülésre és tekintélyre” (MARCH 2000: 221).

Figyelembe kell venni azt is, mondja Rojot, hogy senki sem látja tökéletesen egyformán a „valóságot” (másképpen: nincs két egyforma konstruált valóságképzet). A nemzeti, szakmai és szervezeti szinten érvényre juttatott szabályok (szokások, szabályozások, jogi kitételek) szintén behatárolhatják a döntések ésszerűségét. A szervezeti közösségekben is kialakítanak a munkatársak tudáskészleteket és a szokásos, rájuk jellemző cselekvési minták gyűjteményét, melyek „eszközei” a valóságépítésnek. Megvannak a maguk korlátai ezeknek is, amikor minden alternatív törekvésnek gátat szabnak, kívülről nézve akár mennyire is ésszerűtlen ragaszkodni hozzájuk. Leon Festinger (2000) kognitív disszonancia redukciós elmélete pedig arra az összefüggésre hívja fel a figyelmet, hogy a társas hatás vagy a helyzeti meghatározottság is erős korlátok közé szoríthatja a döntési racionalitást, hiszen az emberek hajlamosak a társas közeg hatására irracionálisan cselekedni, majd utólag a tetteikhez igazítani az attitűdjeiket.

Látnunk kell, hogy Rojot eddig olyan tényezőket vett sorra, melyek nagyjából univerzálisak, tehát kultúrától független érvényűek. Harmadik lépésben tér rá arra, ami tanulmányának voltaképpen tárgya: a kultúra és a döntéshozás kapcsolatára (ROJOT 2008: 144–149). Kifejti, hogy a racionalitást korlátozó kulturális konstrukciók nem feltétlenül negatív hatásúak, például a kialakított rutinok segíthetik a gyors és hatékony cselekvést és döntéshozást, ami különösen hasznos lehet bizonytalan körülmények között.

Úgy látja, hogy a szervezeti kultúra jellemzői három terület befolyása alatt alakulnak ki: az oktatás (a szervezeti tagok szakmai képzettségére, iskolázottságára gondol), a nemzeti kultúra és maga a szervezet, de hozzáfűzi, hogy a közösségeken belül, így a szervezetekben is sok különböző kultúra élhet együtt, vagyis érezteti hatását. A nemzeti kultúra ésszerűséget befolyásoló hatása elég átfogó, egyfajta „érzékenységet”, „közös osztozt

perceptuális alapokat” nyújt, ami másfelől homályban tartja az élmények észlelésének és értelmezésének, a gondolkodás útjainak eltérő lehetőségeit. Mindez az interkulturális kapcsolatokban válik a legvilágosabbá (HOFSTEDE 1980). Egy-egy szakmaterület a „mély filozófiai alapelvekre” épülő közös értékek és morális megfontolások külön „világait” vagy „morális valóságait” alakíthatja ki, aminek a forrása a szakmai képzésben és szocializációban keresendő.

Vállalati vagy szervezeti szinten Rojot a kultúra nagyobb fokú zártaságával és egységességével számol, mint a nemzeti kultúra esetében, legalábbis a menedzsment körében. A döntések ésszerűsége leginkább az erős „kulturális hálók” kialakulásakor csorbulhat (JOHNSON 1988).

A kulturális hálót olyan kulturális elemek alkotják (mítoszok szertartások, ellenőrzési rendszerek, formális és informális hatalmi struktúrák), amelyek különösen szorosan kötődve, egymást kölcsönösen megerősítve támogatnak bizonyos alapelveket, alapértékeket és alapfeltevéseket, amelyek mentén a menedzsment gondolkodik, döntéseket hoz és irányít. A veszély abban látszik, hogy az évek folyamán sikerrel vezetett vállalatok menedzsmentjét a saját kulturális hálója ejtheti fogságba, mert vakká válnak a változó körülmények nyomán kiformalódó új igények iránt, túlhangsúlyoznak bizonyos célokat, és nem jelölnék ki alternatív utakat. A francia hadsereg az egyik példája ennek, amelynek tábornoki kara 1870 és az I. világháború között a hadsereg fejlesztésében és a kiképzésben a mindenáron való támadás lehetőségére helyezte a hangsúlyt, és mellőzte a védekezés taktikáit. A hadseregben ez az uralkodó szemlélet a szakmai és szervezeti előmenetelben és a vezetői kiválasztásban is éreztette hatását, és kinevelődött egy hadvezetőségi generáció, amelyik elfogadhatatlan cselekvési alternatívának találta a csatatéren való védekező manővereket. Ennek tudható be, hogy a világháború első éveiben a francia seregek rendre hatalmas fölösleges embervesztéssel harcoltak.

A kultúra döntési ésszerűsége gyakorolt hatásával kapcsolatban Rojot megemlíti még a kulturális változások hatását, elsősorban a társas mintákkal kapcsolatban, mint a nyilvános terekben való viselkedés vagy az öltözködés, például a munkahelyi „dress code” változása ilyen. Korunk jellemzője, hogy a szervezetek kulturálisan sokszínűbbé váltak. Multinacionális cégeknél, segítségnyújtó szervezeteknél, kutatóintézetekben, egyetemeken, hadi feladatokat ellátó szervezetekben is egyre megszokottabb, hogy különböző nemzetiségű alkalmazottak együttes munkája szükséges egyes projektekhez. Az ésszerűség korlátozása így többféle kulturális befolyás eredménye, de a hatások hasonlóak lehetnek, állítja Rojot, aki arra a végső megállapításra jut, hogy a korlátozott racionalitás koncepciója Giddens elméleti keretébe ágyazva egy olyan „elméletileg jól körülhatárolt, kísérletileg verifikált, és a döntéshozás számára különösen releváns elképzelést körvonalaz, amellyel kiváltható a kultúra eléggé homályos fogalma” (ROJOT 2008: 149).

Mivel mind Simon korlátozott racionalitás elmélete, mind az objektivista szervezet- és vezetéselméletek kritikáját bemutattuk korábban, és ezeket Rojot koncepciójára is alkalmazhatjuk, itt mindössze néhány kritikai kiegészítést teszünk.

A korlátozott racionalitás elméleteinek és empirikus bizonyítási kísérleteinek hiányossága, hogy külön-külön számol az individuális, a társas és a kulturális dimenzióval, de csak kevésbé tisztázza az egymás közötti viszonylatokat. Talán ebben segíthetné a giddensi strukturációs elmélet, csakhogy azt nem fejt ki eléggé. Hogy a túlzott optimizmus, a „hibás emlékezet” vagy a társas hatás nyomása alatt végzett cselekvés milyen orientációkat követ, mire irányítja rá a döntéshozó figyelmét és mire nem, leginkább az adott kultúrából mint történetileg létrejött konstrukcióból fakad. Mivel a különböző kultúrák eltérő elképzeléseket kínálnak fel az ésszerűsége vonatkozásán, csak meglehetősen szűk értelemben lehet azt állítani, hogy a szervezeti kultúra csorbítja vagy korlátozza a racionalitást – hacsak nem feltételezünk egy abszolút érvényű racionalitást. Valószínűbb, hogy Rojot gondolatmenete mögött a nyugati modernitás racionalizmuskultusza húzódik meg.

A kultúra társadalmilag létrehozott szimbolikus konstrukció, térben és időben változó előfeltevésekkel, értékekkel, jelentés-összefüggésekkel, sémákkal, és ezek nem vezethetők le az emberi elme, psziché és társas élet működésmódjából. Ennek oka elsősorban a kultúra jelentéses természete. A szervezeti kultúrák létezése is elválaszthatatlan a „szent” szimbólumoktól (melyek a helyesről és a valóságosról alkotott elképzeléseket megnyugtató módon egyesítik magukban), az ideológiáktól (melyek mozgósítani képesek a morális igazságok nevében), a tudományos nézetrendszerektől (melyek hitelességüket a módszerből nyerik) és a józan észről vallott határozott nézetektől (melyek a tapasztalat elsődlegességére hivatkoznak). Ezért jobb, ha a gondolkodás, a döntés, a cselekvés ésszerűségének nem valamiféle referenciakeretét feltételezzük. Inkább arra figyeljünk, hogy a szervezeti egyének és csoportok hogyan viszonyulnak ezekhez a kulturális rendszerekhez (GEERTZ 1994), miközben mérlegelnek, döntéseket hoznak és cselekszenek.

Ennélfogva a döntéshozás következményeire is előnyös hatással lesz, ha a vezetők a döntések előkészítésének folyamatában és a döntések végrehajtása során is szorgalmazzák a rendszeres egyeztetéseket a résztvevőkkel és az érintettekkel. Lehetséges, hogy a mérnokok a tudományos és műszaki racionalitás szempontjait veszik figyelembe, a reklámszakemberek az esztétikai érvrendszerre és az előzetes felmérésekben megmutatkozó fogyasztói igényekre, a csúcsvezetők a konkurenciával való küzdelem stratégiai szempontjaira hivatkoznak és így tovább. Mindegyiknek megvan a maga racionalitása. A cél az, hogy a résztvevők és az érintettek számára kiderüljön, ki hogyan értelmezi a kulcsfogalmakat, a kinyilvánított szándékokat, a felépített terveket és a taktikai lépések célját, a technikai elemek funkcióit, és ezeket egyeztetve hozzanak döntéseket, illetve kövessék a döntések végrehajtását.

Annál is inkább szükség lehet az ilyenfajta „értelemegyeztetésekre”, mert a multikulturalitás hatása egyre érezhetőbb a szervezeti működés különböző területein. Ma már nem kell külkereskedőként, diplomataként vagy kamionsofőrként külföldre utazni, hogy a munkánk során tapasztalatokat szerezzünk arról, amit „kulturális különbözőségeknek” neveznek, hazai körülmények között is szembesülhetünk velük. A kulturális másság „hához jön”.

b) A vezetői döntéshozatal új kontextusa: kulturális sokszínűség, szervezeti mikroidentitások. A kulturális sokszínűség és a döntéshozatal viszonyainak megértéséhez induljunk ki abból, amikor különböző társadalmi kultúrák kontextusait kell figyelembe venni.

Franciaországban a központosítás a társadalomszervezés és a társadalmi élet különböző szinterein megnyilvánul, így a döntéshozásban is: néhány felső vezető hoz meg majdnem minden döntést.

Ezzel szemben azokban a kultúrákban, ahol a társadalmi lét nagyon erősen a kollektivitás szellemére épül (ez esetben nem csak ázsiai példák említhetők), a csoportok, közösségek tagjaitól elvárják, hogy aktívan vegyenek részt a döntéshozás minden fázisában (SAMOVAR et al. 2007: 249–250). A holland vezetők a döntési előkészítés és a döntéshozás lényeges pontjain az érintettek és a munkatársak számára is elérhetővé tesznek minden lényeges információt, majd azok alapján egyeztetést, vitát, fórumot kezdeményeznek. A demokratikus működés széleskörű társadalmi elterjedtségére vall, hogy sok esetben még a magánberuházások alkalmával is egyeztetnek a lakossággal, ha azok érintve vannak, tehát kiterjesztik az „érintettek” körét a társadalom más szegmenseire is.

Sokszor a döntéshozás folyamatáról kialakult domináns elképzelések sem könnyen egyeztethetők össze, az általános japán és az amerikai (USA) gyakorlat összehasonlítása jól példázza ezt (SAMOVAR et al. 2007: 250–251). Az USA-ban a stratégiai döntéseket egyedül a felső vezetők hozzák meg, röviddel a megrendelt előzetes kutatási eredmények megismerése után. A döntések előtt esetleg kikérlik a középpvezetők véleményét, de nem minden esetben, és az sem biztos, hogy számításba veszik az elhangzottakat. A döntések nyomán a megvalósítás viszonylag sok időt vesz igénybe. Ennek egyik oka az, hogy a besztott munkatársak ekkor szembesülnek először a tervezett változásokkal, és ha elfogadják is azokat, az ismeretszerzés, az elemzés, az előkészítés hosszadalmas. De akár az is előfordulhat, hogy a tervek megvalósítása erős ellenállásba ütközik, ami akár a megghiúsításig is elvezethet.

A gyakorlatban nagy japán vállalatoknál a stratégiai döntések előkészítése időigényes folyamat, általában a középpvezetőktől indul, és „lentől felfelé” halad, ezt nevezik *ringi seidon*-nak. Többnyire néhány alkalmazott elkészít egy írásos tervet (*ringi sho*), amit minden érintett szervezeti egység megjegyzésekkel lát el (*nemawashi*). Minden szervezeti szinten mélységében megvizsgálják a terv lehetséges következményeit, és akkor továbbítják a felsőbb vezetésnek, ha már közmegegyezés van annak tartalmáról (vagy legalábbis nincs ki-mondott ellenkezés). Akkor válik a tervezetből hivatalos vállalati álláspont, amikor egyértelmű és széleskörű egyetértés alakult ki.

Ahogy látjuk, az amerikaiak gyors döntéseik nyomán bekalkulált kockázatot vállalnak, míg a japánok a legkisebb kockázatra és a szervezetben való legnagyobb fokú egyetértésre törekednek. Az egyeztetések Japánban sokáig tartanak, de a megvalósításra fordított idő jóval rövidebb és kockázatmentesebb, mert az érintettek részleteiben is jól ismerik a koncepciót, és sajátjuknak érzik azt.

A szervezeti kultúra a multikulturális világunkban sokféle kultúra és mikroidentitás hatására formálódik (SACKMANN 1997b; DAHLER-LARSEN 1997; HERNES 1997; Northern

Leadership Academy 2007). Egyre több vezető rendelkezik olyan személyes tapasztalatokkal, élményekkel, akár napi rendszerességgel, amelyek abból erednek, hogy multikulturális környezetben dolgoznak. A szervezeti identitás kutatói is felfigyeltek arra, hogy a társadalmi identifikációk sokkal változatosabb konstrukciók, mint ahogy azt a korábbi vizsgálatok kezelték. A „szervezeti identitás” fogalmát – mint a társadalmi identitás megragadására alkalmazott egyik fogalmat – egyre inkább a határokat átmetsző, többarcú identitásokra kell alkalmazni. A szervezeti identitás magába foglalhatja a szervezeti egységhez való kötődést, a társadalmi nemi identitást, az etnikai identitást, a képzettség szerinti identitást és így tovább – mindezek egyszerre, külön-külön vagy egymással összekapcsolódva érvényesülnek. A szervezeti tagoknak így esetenként egymással konfliktusba kerülő társadalmi normákra kell figyelemmel lenniük a munkájuk során.

A „kulturális vezetés” domináns modelljei a vezetők jelentéseket létrehozó és alakító, támogató szerepére összpontosítottak. Az egyik kulcsfogalom az „erős kultúra”. Ez a látásmód nem értette meg eléggé a szervezeti kultúra kialakulásának interaktív jellegét. A megalkotott jelszavak, szimbólumok és különböző gyakorlatok gyakran frusztráló módon alkalmatlanokká válnak a szervezet egységének kifejezésére. A vezetők ugyanis nem számolnak a kulturális elemek „újrafelhasználásával”, ami mögött részben a kulturális identitások sokszínűsége húzódik meg. „A szervezeti kultúra kialakulása megértésének legjobb módja, ha nem egyszerű, mechanikus módon kötjük a szervezethez” – hangsúlyozza Dahler-Larsen (1997: 384), gondolkodjunk holisztikusan és legyünk befogadóak, ahogyan egy erős kultúra sem akar mindenkit asszimilálni, hanem teret enged az adaptálódásra.

A szervezeti identitás jobb megértése szempontjából is jobban teszik a kutatók és a vezetők, ha a szervezeti kultúrában nemcsak a rendezetlenség és az el nem kötelezettség elleni küzdelem eszköztét látják, hanem úgy tekintenek rá, mint ami a szervezeti „mikroidentitások” jelentésközvetítő és jelentésmódosító hatása által, eltérő értelmezési keretek közötti párbeszéd során jön létre. A vezetőknek azt érdemes megvizsgálniuk, hogy a kreativitás, az érzékenység, a rendszerszerű gondolkodás és a paradoxonok kezelésének képessége hogyan segítheti hozzá őket alternatív stratégiák, megoldások kidolgozásához. Ezzel elérkeztünk a szervezeti kultúra megújítására tett vezetői törekvések témájához.

4. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGÚJÍTÁSÁRA, FORMÁLÁSÁRA IRÁNYULÓ VEZETŐI DÖNTÉSEK

Nem érdemes megkerülni azt az alapkérdést, hogy egyáltalán megújítható, formálható-e tudatosan a szervezeti kultúra? A szakírók döntő többsége igennel válaszol. A különbségek inkább az elméleti alapvetésekben (elsősorban a szervezeti kultúráról kialakított képben), a hangsúlyokban, a lehetőségek feltételezésében (mit és mennyire lehet megváltoztatni), az időtávlatok feltételezésében és az alkalmazott módszerekben jelentkeznek.

4.1. Menedzselés vs. irányítás

A vezetői tevékenység két nagy területe különböztethető meg (KOTTER 1999; BUSH 2006), a menedzselés („management”) és az irányítás („leadership”). A szervezeti kultúra és a jövőkép gondozását, vagyis a vágyott célok és értékek érvényesítését, ezek elérése érdekében a szervezeti tagok cselekvéseinek befolyásolását irányítási feladatnak tekintik.

Kotter (1999) szerint a szervezeti kultúra tényleges (tehát nem felszíni) változása nagyrészt a munkaszervezési eljárások, a szervezeti struktúra, a döntési eljárások, a kommunikációs gyakorlatok átalakításától, azok sikerétől függ. A vezetők olyan döntésekre törekednek a megvalósítás folyamán, ami elősegíti, hogy a szervezet tagjai kialakítsák a változásokhoz kötődő új magatartási mintáikat és pozitív attitűdjeiket, illetve ezeknek a szervezeti kultúrában való meggyökeresedését.

Kotter figyelmeztet, hogy a kultúra formálása a szervezeti átalakítás folyamatában „utolsóként, nem elsőként megoldandó feladat”, ettől függetlenül végig figyelemmel kell lenni rá, és „sok korlátozott mértékű kultúramódosításra” van szükség, ami csak hosszabb távon vezethet eredményre. Ahogy korábban is láttuk, Alvesson (2002, 2008) a szervezeti kultúra – mint jelentésekkel teli kontextus – ismeretére és folyamatos figyelemmel kísérésére figyelmezteti a vezetőket, és kiemeli, hogy amikor a szervezeti kultúra megváltoztatásának kísérlete csak a vezetőkre fókuszál, akkor szinte garantált a kudarcc, vagy csak látszólagos sikerekre, félsikerekre lehet számítani. A tervezett kulturális változtatás a jelentések egyeztetését kívánja, méghozzá hosszú időn, interakciók sokaságán keresztül.

Mindebből azt a következtetést kell levonnunk, hogy a kultúra formálására vonatkozó vezetői döntések nehezen köthetők egyedül az „irányítás” fogalmához. Hogy pontosabban legyünk, a helyzetértékelés, a célok és várt eredmények megfogalmazása, az alapvető döntések meghozatala irányítási feladat, de az eljárásmódok kialakítására, az új szervezeti struktúrák létrehozására irányuló döntések már klasszikusan menedzsmentfeladatnak tekinthetők. Tehát a szervezeti kultúra átalakítására törekedve a menedzsmentjellegű és az irányításjellegű döntésekre egyaránt szükség van, a kettő szorosan összefügg.

a) A döntés és hatalom átruházása a szervezeti kultúra átalakulásával jár együtt

A növekedő, fejlődő szervezetekben elkerülhetetlenné válik a vezetői feladatok megosztása, a vezetői túlterheltség előbb-utóbb feszítő kényszerként jelentkezik. Ezekben az esetekben vesznek fel beosztott vezetőket, más esetekben a már meglévő beosztott vezetők és a beosztott munkatársak között osztják el a feladatokat. A döntési lehetőség és a döntési feladatok átruházása nyilván a hatalom átruházásával jár, ami nem magától értetődő dolog. Argyris erről írt majdnem fél évszázaddal ezelőtt, amikor még nem volt divatban a „szervezet demokratizálása” és az „empowerment” (magyarul: ARGYRIS 1971).

Argyris „a szervezetek humanisztikus átalakításáról” ír, arról, hogy a vezető miként változtatja meg a vezetés elveit a jogkörök átruházásának és a nagyobb munkafelügyelői önállóságnak a jegyében. A vezető igyekszik megértetni és elfogadtatni a munkafelügye-

lőkkel (mára kiveszőben lévő elnevezés), hogy ahol korábban vezetői *utasítás* volt, ott ezen túl a vezető *segítségét nyújt* a probléma felismerésében, megoldásában, a döntéshozatalban. A vezető az *egyik tagja* a munkacsoportnak. Ha szükségesnek ítélik, a változtatások megvitatása, megtervezése, kivitelezése közös ügy és közös felelősség. A hatalomgyakorlás, a jutalmazás és büntetés, a kommunikáció új formáira van szükség, amelyeket közösen kell kialakítaniuk és hivatalossá tenniük. A vezetőnek bátorítani kell a munkafelügyelőket az új vezetési elvek elsajátításában, abban, hogy az érzések, magatartások és elvárások kiépült, megszokott, összefüggő régi rendszerét az új vegye át. Ha az új vezetési elveket a munkafelügyelők elfogadták, akkor *hivatalossá teszik azokat*, majd következhet a munkafolyamatokkal kapcsolatos *vezetői teendők átadása*. Az új vezetői elvek érvényre juttatásának célja, hogy a munkafelügyelők függősége csökkenjen a vezetőtől.

- A változtatásoknak többirányú eredménye várható, ezek az alábbiak.
- A függőségi viszonyok eltolódnak: a munkafelügyelők egyre jobban függenek saját csoportjuktól, mint a vezetőtől (irányítás, jutalmazás, elismerés, büntetés).
 - A vezető inkább segítő, tanácsadó, motiváló funkciót lát el. A rá irányuló figyelem áttevéődik a csoportra, és a tekintélyviszonyok erősödnek a csoport javára. A csoport tagjaként a vezető nem a függőségi viszonyok fenntartásával vív ki magának tekintélyt, hanem szakértelmével és a csoporton belüli „hasznosságával”.
 - Csökken a hatalmi távolság a vezetők és a munkafelügyelők között.
 - A munkafelügyelők egyre jobban összehangolják a munkájukat.
 - Nő a munkafelügyelők saját munkájukkal kapcsolatos értéktudata és méltóságérzete.
 - A munkafelügyelők jobban odafigyelnek egymás munkájára, érzéseire, problémáira és sikereire.
 - Nő a vezetővel szembeni őszinteség: a munkafelügyelők őszintebben tárják fel problémáikat, kérik ki a vezető tanácsait, nem idealizálják a csoportot és a munkájuk eredményeit stb.
 - Nő a csoport önállósága, a vezető nélkül is képesek kompetens döntésekre és cselekvésekre.
 - A változtatások pszichés haszna, hogy csökken a vezetőre háruló figyelem, csökken az egy személyi felelősség, amiből következőleg csökken a stressz mértéke. Argyris szerint a munkafelügyelői csoportban is csökken a stressz, mert kevesebb ellenségeskedés, viszálykodás és versengés lesz, hiszen a csoport tagjai nem akarnak ezután a vezető kegyeiben járni a többiek rovására. A jóindulatú versengés egymás között alakul ki, alapvetően az együttműködésre épít, és a személyes rátermettség, a szaktudás, a megbízhatóság és karizma alakítja ki az előmenetel lehetőségét. A munkafelügyelőknek a vezetőtől való függése tehát áttevéődik a csoport többi tagjától való függéssé, ami megköveteli a többiekkel való jó viszony ápolását.
 - A munkafelügyelők gyarapodó munkaköri kötelessége, növekvő önállósága, erősödő felelősségtudata elősegíti a fokozott mértékű önkiteljesítést, valamint azt, hogy a szervezetről átfogóbb képpel rendelkezzenek, jobban megértsék a szervezeti működés miértjeit és hogyanjait.

Argyris nyilvánvalóan idealizálta a vezetői döntés- és hatalommegosztás előnyeit, modellje inkább egy – a maga korában rendkívül haladó szellemű – modellnek tekinthető. Például egyáltalán nem biztos, hogy a munkafelügyelők szívesen mondanak le a korábbi állapotról, hiszen az új vezetői modell alkalmazása sokkal több előrelátást, kezdeményezőkézséget, egyéni ambíciót követel tőlük, nem szeretnék kiadni a kontrollt a kezükből, a fontos információkat nem kívánják megosztani a szervezeten belül. Ha ésszel fel is fogják a változások szükségességét, egyáltalán nem biztos, hogy a bevezetése eredménnyel jár, hiszen valószínűleg még nincsenek azoknak a készségeknek és ismereteknek a birtokában, amikre támaszkodniuk kellene az új rendszerben. Ez jól felépített képzéssel orvosolható. Keményebb dió az attitűdök megváltoztatása és a szervezeti kultúra átalakulása. Maga Argyris is észrevette, hogy „az érzések, magatartások és elvárások kiépült, megszokott, összefüggő régi rendszerén” kell változtatni ahhoz, hogy kiépülhessen és működhessen az új vezetési gyakorlat. Interpretív szemszögből hozzátehetjük, hogy a „vezető”, „vezetés”, „döntés”, „munkafelügyelő” szavakhoz kötődő kollektív „mély jelentéseken”, az ezekkel kapcsolatos rögzült attitűdökön, elvárásokon kell változtatni – mint tudjuk, ez nem rövid távú feladat, és nem elég a belátásra apellálni.

A döntések és a hatalom megosztásának következményeit egy esettanulmánnyal szemléltetjük. Alapfeltevésünk az, hogy a döntési gyakorlat olyan változtatása, ami a hatalom átruházásával jár együtt, mindenképpen kulturális változásokat indukál, és ez nem csak a vezetőket fogja érinteni.

Smircich (1983) esettanulmányában egy szervezeti összeolvadást követően a biztosítási cég egyik felső vezetője a két korábbi szervezet közötti erősebb együttműködés kialakítására és az emberek olajozottabb együttműködésére tett törekvéseket. A siker érdekében különböző módszereket alkalmazott: csapatépítést, az elképzelések vezetői csoporton belüli nyílt megvitatását, valamint a „kerék” mint új szervezeti szimbólum bevezetését kezdeményezte. Azonban a „valós” különbségeket, úgy tűnt, nem sikerült áthidalni, mert a meetingeken rendre elmaradt az őszinte vélemények és érzelmek kifejezése, a „rázós témák” megvitatása.

A „kerék” metafora sem működött, sőt ellenkező hatást ért el: a munkatársak újraértelmezték ezt a szimbólumot, és azt mondták, hogy az egyesült cég olyan, mint egy négykerekű teherautó, aminek mind a 4 kereke más irányba halad. Persze erről az alternatív értelmezésről a vezetői meetingeken nem lehetett hallani. A szimbólum így ahelyett, hogy a közös célok és értékek megértését és elfogadását segítette volna elő, éppen az ellenkezőjét kezdte jelenteni: értelmezései a széthúzással kapcsolódtak össze, valamint a szervezet különböző részeihez kapcsolódó célok, értékek eltéréseit hangsúlyozták.

A vezetés megértéséhez a kutatóknak komolyan kell venni a beosztottak értelmezéseit és az általuk közösen osztott jelentéseket (ALVESSON 2002: 93–117). A kezdeményezett újítások tágabb szociokulturális viszonylatokban nyerik el értelmüket és értéküket, így például azokhoz a mélyebb jelentésekhez viszonyítva, melyek a szervezeti (szub)kultúra korábbi időszakában alakultak ki a „vezetés”, „döntés” és más releváns fogalmakhoz

kötődve. Alvesson azt a következtetést vonja le, hogy nincs egyedül üdvös recept a döntési gyakorlatok megreformálására, az mindig egyedi bevezetést igényel, amit a vezetők a beosztottak szemszögéből is igyekeznek végiggondolni és közös üggyé tenni (ALVESSON 2002: 93–117).

A SZERVEZETI KULTÚRA MEGÚJÍTÁSÁRA VONATKOZÓ IRÁNYÍTÓI DÖNTÉSEK FŐBB TERÜLETEI

- Meg kell határozni, hogy minek az érdekében akarnak változásokat elérni, miktől akarnak megválni, miket akarnak megszüntetni (bevett gyakorlatok, viselkedési normák, értékek, szimbólumok stb.).
- Dönteni kell arról, hogy milyen jellegű szervezeti változásokat akarnak elérni (eljárás-módok, szervezeti struktúra, értékek, mély jelentések módosítása, megszüntetése, újak bevezetése stb.).
- Ki kell alakítani a változtatási törekvések etikai alapvetéseit és a kényes helyzetek kezelésének főbb szabályait.
- Meg kell határozni a folyamat főbb fázisait.
- Dönteni kell arról, hogy a szervezeten belül kik a változtatások irányítói, és ők milyen szerepet kapnak benne (feladat- és cselekvési jogkörök, felelősségi körök, beszámolási kötelezettség, hatalmi kérdések).
- Dönteni kell arról, hogy a változások eléréséhez igénybe vesznek-e külsős szakértői támogatást vagy sem; ha pedig igénybe vesznek, akkor miben várnak támogatást, mennyi ideig, ki a fő kapcsolattartó stb.
- Dönteni kell arról, hogy kikkel akarják megvalósítani a változásokat és kikkel nem (személyi kérdések a szervezetre vonatkozóan).
- Meg kell határozni, hogyan teszik a vezetők a változtatási törekvéseket a lehető legszélesebb körben részévé a szervezet mindennapi életének úgy, hogy az a lehető legteljesebb mértékben közös projektjévé váljon az alkalmazottaknak és a vezetőknek egyaránt (gazdag diszkurzív folyamatok, a jelentések közös és gyakori egyeztetése stb.). Dönteni kell a sikerek jutalmazásának módjairól (nem elsősorban anyagi értelemben) a megfelelő és rendszeres pozitív visszajelzések érdekében.
- Meg kell határozni, hogy mikor „fognak hozzá” a kulturális változtatáshoz, és körülbelül milyen időtávon belül várnak tényleges eredményeket.
- Dönteni kell arról, hogy milyen eszközöket és eljárásokat alkalmaznak a változások eléréséhez, hogyan és milyen gyakorisággal „szondázzák” és értékelik a változások jellegét és mélységét, és hogy milyen kritériumok alapján tekintik viszonylag lezártnak a folyamatot.
- Dönteni kell arról, hogy mikor és hogyan, ki jelenti be nyilvánosan a változtatások eredményeit.
- Dönteni kell arról, hogy meddig követik a kulturális változásokat.

ÖSSZEFOGLALÁS

Tudományos megközelítésben a kultúra (szűkebb értelemben a szervezeti kultúra) és a döntések összefüggéseit egyfajta történeti perspektívaként is kezelhetjük.

Ennek megfelelően, vezetői nézőpontból eleinte a kultúra, mint egy megfajtott rejtelem, egyfajta tudományos hipotézisként jelent meg a döntésekkel foglalkozók előtt. Az amerikai menedzsmentirodalomban a kultúra, mint önálló jelenség részben választ adott kelet és nyugat üzleti különbségeire és magyarázattal szolgált Ázsia sikereire.

A későbbiekben a kultúra, mint a negatív és pozitív szervezeti jelenségek széles tárházaként mutatkozott meg a vezetéseleméleti kutatásokban és a döntéseket befolyásoló tényezők között.

Az 1980-as évek végén, a 1990-es évek elején a szervezeti kultúra a vezetői döntések alárendeltjeként is megjelenik. Egyes elméletek szerint a vezetőknek kimondottan feladata, hogy döntéseikkel befolyásolják a szervezeti kultúrát, sőt ennél továbbmenve egyes üzleti gondolkodók úgy tartották, hogy egy vezető akkor tekinthető „jó vezetőnek”, ha döntésével örök nyomot képes hagyni az adott cég kultúrájában.

A mai üzleti tanácsadók inkább úgy vélik, hogy a vezetők szervezeti kultúrát befolyásoló lehetősége nem kötelező, de hatékony eszköze lehet egy jelentős szervezeti változás elindításának. Ehhez azonban nagyon tudatos és a szervezet egészére kiható döntésekre van szükség.

Az ezredfordulóra kiegyenlítettnek tűnt a kultúra és a vezetői döntések kapcsolata. Ez az időszak a napjaink vezetéseleméletét leginkább meghatározó, objektívnek tekintett menedzsmenttudományok jellemzője.

Ebben az időszakban a világ különböző pontján élő üzleti gondolkodók egymással párhuzamosan olyan kijelentéseket tesznek, amelyben a vezetők számára a kultúra egy rendkívül fontos – irányítói, tervezői modell – stratégiai elem. A kultúra oldaláról megközelítve pedig a vezetői döntések fontos befolyásoló tényezője az adott kulturális közeg.

A globális válság problémahálójának a vizsgálatakor, a vezetői döntésekben felértékelődik, előtérbe kerül a kultúra fogalma. Egyesek stratégiai szempontból a döntések meghozatala előtt a kulturális környezet elemzését kitörési lehetőségként, mások a kulturális különbségek példáit konkrét megoldásként aposztrofálják. Így kerülnek bele a szervezeti kultúra és a vezetői döntések összefüggései a vállalatok döntés-előkészítő programjaiba, a versenyképesség fejlesztésébe, a társadalmi szerepvállalásába, a tudásmegosztás folyamataiba vagy éppen a mítoszok és anekdoták kialakulásába.

Végezetül megállapítható, hogy a napjaink folyamatos társadalmi és üzleti változásában – ahogy a világ elismert üzleti guruja, Philip Kotler nevezi –, az üzleti turbulenciában lévő, abból kiutat kereső cégek világában, a naponta bekövetkező szervezeti fúziók és válások időszakában nincsenek a szervezeti kultúra és vezetői döntések összefüggéseit száz százalékosan lefedő és cáfolhatatlan elméletek.

A nap mint nap felmerülő jelenségek azonban arra ösztönzik a tudósokat és üzleti gondolkodókat, hogy próbálják megfajtaéseikkal előre láthatóvá tenni egyes kapcsolódások

eredményeit, és a végtelennek tűnő kapcsolati változókat feltérképezni a felszíni jelenségeknél többre kíváncsiak számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- ALVESSON, M.–DEETZ, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára? *KOVÁSZ*, II/2. (Nyomtatott formában a szöveg rövidítve jelent meg. A *KOVÁSZ* honlapján elérhető a teljes változat: <http://kovasz.uni-corvinus.hu/kov3/posztmod.html>)
- ALVESSON, M. (2002): *Understanding Organizational Culture*. Sage, London.
- ALVESSON, M.–SVENINGSSON, S. (2008): *Chancing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. Routledge, Abingdon, New York, NY.
- ARGYRIS, C. (1971): *A vezetés aktív módszere (egy sikeres vezető portréja)*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BAKACSI GY. (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 4, 12–22. Online: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/603/1/vt_2012n4p12.pdf
- BERGER, P. L.–LUCKMANN, T. (1998): *A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés*. Jászöveg Műhely Kiadó, Budapest.
- BENIGER, J. R. (2004): *Az irányítás forradalma. Az információs társadalom technológiai és gazdasági forrásai*. Gondolat–Infónia, Budapest.
- BRYMAN, A. (1997): Leadership in organizations. In CLEGG, S. R.–HARDY, C.–NORD, W. R. (eds): *Handbook of Organization Studies*. Sage, London.
- BUSH, T. (2006): Theories of educational management. *Connexions web site*. Version 1.1., szept. 15. Online: <http://cnx.org/content/m13867/1.1/> (Letöltés ideje: 2012.07.04.)
- CSEPELI Gy. (2001): *A szervezkedő ember*. Osiris Kiadó, Budapest.
- CUBAN, L. (1988): *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. State University of New York Press, Albany, NY.
- DEAL, T. E.–KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publ.
- FARAGÓ K. (2002): A döntéshozatal pszichológiája. In PAPRIKA Z. (szerk.): *Döntésmélelet*. Alinea Kiadó, Budapest. 156–213.
- FESTINGER, L. (2000): *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest.
- FOUCAULT, M. (2001): *A tudás archeológiája*. Atlantisz Kiadó, Budapest.
- GEERTZ, C. (1994): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*. Századvég Kiadó, Budapest.
- GIDDENS, A. (1976): *New Rules of the Sociological Method*. Basic Books, New York.
- GIDDENS, A. (1984): *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- HALL, E. T.–HALL, M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. International Press, Yarmouth.
- HANDY, C. (1976): *Understanding Organizations*. Penguin Books, London.

- HATCH, M. J. (1997): *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, New York.
- HENTZE, H. (1994): My greatest failure. In ADAM-SMITH, D.–PEACOCK, A. (eds): *Cases in Organizational Behaviour*. Pitman, London.
- HERACLEOUS, L. T. (2004): Interpretivist Approaches to Organizational Discourse. In GRANT, D.–HARDY, C.–OSWICK, C.–PUTNAM, L. L. (eds): *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Sage, London. 175–192.
- HOFSTEDE, G. H. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- ISAACSON, W. (2011): *Steve Jobs*. Simon & Schuster, USA & HVG, Budapest.
- JOHNSON, G. (1988): Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal*: 9, 75–91.
- KIESER, A. (szerk.) (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.
- KLEIN S. (2001): *Vezetés- és szervezeti pszichológia*. SHL Hungary, Budapest.
- KOTTER, J. P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- MARCH, G. J. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press, New York, Oxford.
- MAYO, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- MÁRKUS GY. (1997): Egy kultúra antinómiái. *Magyar Lettre Internationale*, 26 (Ősz).
- MINTZBERG, H.–AHLSTRAND, B.–LAMPER, J. (1998): *Strategy Safari*. The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H.–AHLSTRAND, B.–LAMPER, J. (2005): *Stratégiai szafari*. HVG, Budapest.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organizations*. Sage Publ., London.
- Northern Leadership Academy (2007): *How Does Leadership Make Difference to Organisational Culture and Effectiveness? An overview for the public sector*. http://www.cihm.leeds.ac.uk/document_downloads/new_nla_paper_leadership_and_culture_2_.pdf (Letöltés ideje: 2012.07.08.)
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley Reading, MA.
- PACANOWSKY, M. E.–O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1983): Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, June, 126–147.
- PERROW, C. (1997): *Szervezetpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- PUTNAM, L. L.–PACANOWSKY, M. E. (eds) (1983): *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Sage Publ., Beverly Hills – London – New Delhi.
- ROETHLISBERGER, F. J.–DICKSON, W. J. (1947): *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- ROJOT, J. (2008): Culture and Decision Making. In HODGKINSON, G. P.–STARBUCK, W. H. (eds): *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press, Oxford – New York. 134–154.

- SACKMANN, S. A. (ed.) (1997a): *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Sage Publ., Thousand Oaks – London – New Delhi.
- SACKMANN, S. A. (1997b): Introduction. In SACKMANN, S. A. (ed.): *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Sage Publ., Thousand Oaks – London – New Delhi. 1–13.
- SALANICK, G. R.–BRINDLE, M. C. (1997): The social ideologies of power in organizational decision making. In SHAPIRA, Z. (ed.): *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press, New York. 111–133
- SAMOVAR, L. A.–PORTER, R. E.–MCDANIEL, E. R. (2007): *Communication Between Cultures* (6th ed.). Wadsworth – Cengage Learning, Belmont, CA.
- SCHEIN, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass Publ., San Francisco, CA.
- SERGIOVANNI, T. J. (1984a): Cultural and Competing Perspectives in Administrative Theory and Practice. In SERGIOVANNI, T. J.–CORBALLY, J. E. (eds): *Leadership and Organizational Culture. New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. University of Illinois Press, Urbana–Chicago. 1–12.
- SERGIOVANNI, T. J. (1984b): Leadership as Cultural Expression. In SERGIOVANNI, T. J.–CORBALLY, J. E. (eds): *Leadership and Organizational Culture. New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. University of Illinois Press, Urbana–Chicago. 105–114.
- SHAPIRA, Z. (2008): On the Implications of Behavioral Decision Theory for Managerial Decision Making: Contributions and Challenges. In HODGKINSON, G. P.–STARBUCK, W. H. (eds): *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press, Oxford – New York. 287–304.
- SIMON, HERBERT A. (1982): *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SMIRCICH, L. (1983): Organizations as shared meanings. In PONDY, L. R. et al. (eds): *Organizational Symbolism*. JAI Press, Greenwich.
- THOMAS A. (1991): *Kulturstandards in der interkulturellen Begegnung*. Verlag Breitenbach Publ., Saarbrücken.
- TRICE, H. M.–BEYER, J. M. (1992): *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- TROMPENAARS, F.–HAMPDEN-TURNER, C. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in Britain, the United States, Germany, France, Japan, Sweden and the Netherlands*. Doubleday Business.
- TROMPENAARS, F.–HAMPDEN-TURNER, C. (1998): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- TROMPENAARS, F.–HAMPDEN-TURNER, C. (2002): *21 Leaders for The 21st Century*. McGraw-Hill Companies.
- YUKL, G. (1989): Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 215–289.

- WEICK, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publ., Thousand Oaks – London – New Delhi.
- WEICK, K. E.–SUTCLIFFE, K. M.–OBSTFELD, D. (2010): Organizing and the Process of Sensemaking. In NUTT, P. C.–WILSON, D. C. (eds): *Handbook of Decision Making*. Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, U.K. – Hoboken, N.J.
- WOLLNIK, M. (1995): Interpretatív megközelítések a szervezettelméletben. In KIESER A. (szerk.): *Szervezettelméletek*. Aula Kiadó, Budapest. 359–383. (9. fejezet)
- ZENTAI I. (1999): *A meggyőzés csapdái – Informális hibák és visszaélések a mindennapi életben*. Typotex Kiadó, Budapest.