

NÉMETH GERGELY

## A TÉNY ALAPÚ SZERVEZET VÁGYA ÉS ILLÚZIÓJA

### Bevezetés

Korábbi tanulmányainkban már bevezettük néhány gondolatot a „People analytics” újszerű megközelítéséről, a szervezeti viselkedés megismerésének és a vezetői döntéshozatal támogatásának tárgyában (Németh–Magos, 2018; Németh, 2008). Jelen cikkünk célja, hogy a tény alapú szervezet néhány fogalmát és célját tisztázza.

Azért tartjuk fontosnak ezen jelenségek vizsgálatát, mert napi szinten találkozunk egymás ellen dolgozó jelenségekkel, viselkedésekkel és érzelmekkel a tényekkel kapcsolatban. A szervezeti vezetők számára a tények vágyott és egyben félelmet keltő jelenségek.

Peter F. Drucker (1992) szerint azonban a jó vezetőknek egy igazán közös tulajdonságuk van: a hatékonyság. A jó vezetők sok mindenben különböznek egymástól, de mindegyikükben közös az, hogy munkájukat olyan módszeres, gyakorlati alkalmazások mentén végzik, amelyek segítik őket képességeik hatékony kihasználásában, és ezáltal az elvárt eredményességben (Drucker, 1992). *„Bárhon is tevékenykedjék a vezető: (...) mindenekelőtt azt várják el tőle, hogy találja meg a helyes megoldást. Vagyis egész egyszerűen a hatékonyságot”* (Drucker, 1992:11.)

Mi kell a hatékonysághoz? Ha ezen az a vonalon megyünk tovább, akkor eljutunk a válaszig, ami nemes egyszerűséggel az, hogy tény adatok.

A szervezeti vezetés tekintetében a leginkább adat orientáltabb megközelítést F. W. Taylor a tudományos menedzsment (scientific management) iskolával vezette elő, még az 1800-as évek végén. Ennek a megközelítésnek egy sokkal korszerűbb és a vállalatokat szélesebb körben vizsgáló módszertana jött létre az tény alapú menedzsment (Evidence Based Management – EBM) iskola révén (Tranfield et al., 2003; Rousseau, 2006). Az EBM nem csak azt az egyszerű célt tűzte ki, hogy végre tisztáz néhány szervezeti jelenség körüli tévhitet, de sokkal inkább hogy a munka- és szervezetpszichológia, és társtudományai gyakorlata és az akadémiai kutatások eredményei között tátongó szakadékot áthidalja (Rynes–Bartunek, 2017).

### Előzmények a EBM-ben

A tény alapú menedzsment, a tény alapú orvoslás (evidence based medicine), majd később az tény alapú gyakorlatok (evidence based practices) hasonlatára fogalmazódott meg először Pfeffer és Sutton (2006a, b), Rousseau, és McCarthy (2007), Rousseau (2006) és Tranfield és társai (2003), publikációban. A széles körben elfogadott definícióra, amelyet a kutató közösség kidolgozott magából egészen 2014-ig várni kellett.

Barends és társai (2014) illetve Barends és Rousseau (2108) publikálták, és a Tény alapú Management központja oldalán is elérhető (the Center for Evidence-Based Management; CEBMa; <https://www.cebma.org/>).

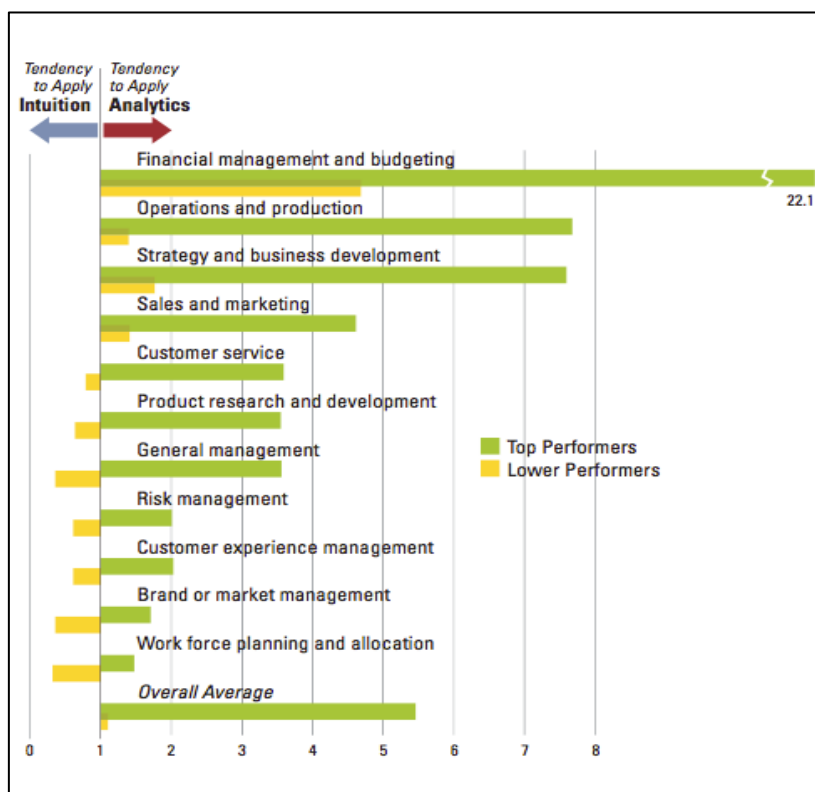
*“A bizonyítékokon/tényeken alapuló gyakorlat azt jelenti, hogy több forrásból a rendelkezésre álló legjobb bizonyítékokat/tényeket lelkiismeretesen, explicit módon és megfontoltan keressük és használjuk fel a döntéshozatali folyamatban. Ennek folyamata, hogy felelősségteljesen felteszünk egy*

*kérdést; kutatás útján tényeket szerzünk; felmérjük a bizonyítékok és tények minőségét; a bizonyítékokat összesítjük; és kiértékeljük az eredményeket.” (a szerző szabad fordítása)*

## A kérdés

Ezen tanulmányban leginkább arra keressük a választ, hogy mik azok a szervezeti körülmények, ami miatt a tényekre és a tény alapú vezetésre az igény felmerült. Hiszen annyira egyértelmű és evidens, hogy felmerül a kérdés, hogy hogyan lehetne másképpen, mint tény alapon. Mégis azt látjuk, hogy a vezetők nem feltétlenül tényen mentén döntenek, ahogy erre már hivatkoztunk korábbi cikkünkben is (Németh–Magos, 2018), La Valle és társai (2011) munkáját idézve. Jelentős különbség figyelhető meg az adathasználók és nem használók későbbi döntéseinek sikerességében (nem magyarázatokról, hanem objektív értékelésekről van itt szó). De még azok között is jelentős különbség realizálható, akik adatot használnak. A kiemelkedően jól teljesítők nemcsak, hogy több adatot használnak, de abban is különlegesek, hogy hogyan használják az adatokat. Ebből következik, hogy az adatok feldolgozásában és interpretálásában is van még megkülönböztető kompetencia különbség, amit tanulni szükséges.

**1. ÁBRA**



Forrás: LaValle, et al (2011): Big data, analytics and the path from insights to value. MIT sloan management review, 52. 2. 21. “The Analytics Habits of Top Performers,” p 23.

## A probléma lehetséges oka egyéni szinten

Más tanulmányokban már bemutattuk mi is (de könyvtárnyi szakirodalma van), hogy a döntéshozatal során milyen torzításokat vagyunk képesek megtenni annak érdekében, hogy személyiségünk és világunk integritása meg tudjon maradni egységesnek és számunkra logikusnak (Németh,

2017; Németh, 2013). Ebből adódóan a tények, amelyek a világ visszajelzései a viselkedésünkre sajátos helyzetbe kerülnek.

Szocializációnk során kialakul egy világgép, amiben éljük életünket. Ebbe a térbe olyan információk kerülnek be főként, amelyek megerősítik a számunkra elfogadható és megérthető világot. Itt nagyon fontos, hogy megértési szintünk az általunk kezelhető komplexitás határáig fog tartani. Malik (1984:192) ezt úgy fogalmazta meg, hogy – ott nem lesz túlélés, ahol a környezet komplexebb problémákat ad fel, mint amire a szervezeti probléma megoldási kapacitás képes reagálni. Ez persze igaz lehet mind a csoport, mind egyéni szinten is.

Ritkán szoktuk magunkat nem racionális, vagy nem logikus cselekvőnek gondolni (pl.: Kruege–Dickson, 1994). Minden adott döntésüket és viselkedésüket saját magunk számára és persze a külvilágnak is meg tudunk magyarázni. Ezen magyarázatok és viselkedések a külső szemlélő által nem mindig látszódnak racionálisnak, logikusnak. Olyan énvédelmi reakciók jelennek meg tudattalanul ilyenkor az egyének működésében, mint az illuzórikus korreláció, az igazságos világ, az alapvető attribúciós hiba stb... csak néhányat említek. Néhány ilyen torzítást nézzünk meg „munka közben”.

### **Életképek a torzítás jegyében**

Menedzserünknek, ha már kialakult az egyén véleménye a világról, akkor ehhez ragaszkodni is fog, kikölkenthetetlen lesz bizonyos mértékig (Szívóssági torzítás: (Ross–Lepper–Hubbard, 1975)). A múltbeli kockázatos döntéseinek eredményeit elhessegeti (Thaler–Johnson 1990), ahogy általában embertársai is ilyen helyzetben.

A vezetővé kinevezett emberek többségén erőt vesz a túlzott optimizmus és a magabiztosság (overconfidence és self esteem; torzítás és személyiség elem is: Koriat–Lichtenstein–Fischhoff, 1980; Busenitz–Barney, 1997; Zacharakis–Shepherd 2001). Döntéseit, világgépét megerősítendő elkezdheti ötletét adatokkal alátámasztani. Az adatgyűjtéssel kapcsolatban is többféle hibába esik, a mintareprezentativitást túlbecsüli (Tversky–Kahneman, 1971, 1973; az elégtelen kalibráció jelensége: Lichenstein et al., 1977), összeköt jelenségeket, amelyeket statisztikailag nem, de számára jelentéssel bírnak, azaz illuzórikus korrelációkat lát (Chapman, 1967). Ugyanakkor a vezetői szereppel kapcsolatban is van egy téves észlelésünk, hogy a vezető minden tudás birtokában van. A vezetői szereppel kapcsolatos hit erőssége úgy tűnik kulturális jelenség, ahogy ezen a konferencián az előadó bemutatta a Time Magazin 2006-re hivatkozva.<sup>25</sup>

<b>Should the boss have all the answers?</b>	
India	77%
Russia	74 %
Poland	73%
Germany	69%
France	66%
UK	46%
Benelux	38%
Finland	27%
Norway	23%
Denmark	11%
Sweden	7%

Forrás: Time Magazin 2006

<sup>25</sup> A hivatkozás forrását nem sikerült eddig fellelni.

French és Raven (1959) klasszikus cikke szerint pedig a kényszerítés lehetősége, mint a hatalmat legitimizáló forrás teszi a vezetőt a tévedhetetlenség és a mindentudás imázsával rendelkező szerepbe.

A túlzott magabiztosság több más gazdasági szerep között a vezetőket is jellemzi, ahogy erről empirikus adatokat is nyújt Proeger és Meub (2014) cikkükben (további empirikus bizonyítékok találhatóak még Camerer és Lovallo (1999) tanulmányában). Mi kutatók sem maradunk érintetlenek ebben a kérdéskörben. A mi esetünkben elmélet okozta vakságnak hívják a jelenséget (theory-induced blindness (Kahneman, 2013:330)). Carrillo és Mariotti (2000) szerint ez vezet a tények figyelmen kívül hagyás esetéhez és a kontroll és felülvizsgálat nélküli léthez (Bénabou–Tirole, 2002) – azaz a tisztánlátás egy új szintjére (sic!), ahogy ezt Komor Levente tanár úr szokta volt mondani óráin 2000 környékén.

A vezető immanensnek tekinthető tevékenysége az a gondolkodási folyamat, hogy bizonytalan környezetben döntéseket hoz (Kahneman–Slovic–Tversky, 1982; Samuelson–Zeckhauser, 1988). A folyamat közben elhessegeti a lehetőségét is annak, hogy bármi rossz történhet vele (Slovic–Fischhoff–Lichtenstein, 1984), lehorgonyoz bizonyos adatoknál és jelenségeknél (anchoring Tversky–Kahneman, 1974), valamint csak olyan elemeket hív elő memóriájából (elérhetőség/aviability Tversky–Kahneman, 1973, 1992), amelyek támogatják a kialakított képet, amit látni szeretne, azaz a jövőbeli sikerességet.

### A vezető helyzete a szervezetben

A gyakorlat azt mutatja, hogy a vezetőket a munkatársak közül léptetik elő a hierarchia alsóbb fokain. Vezető képzésen, azaz a vezetés módszerességének megtanulása nem tipikus ebben a körben. A leggyakoribb, ha vállalati tréningeken, akár belső, akár külső szolgáltatótól kerül be új tudás a vezetővé avanszált egyénbe változtatva meg annak korábbi viselkedését (Andersson, 2010). Ez alapján legfeljebb egyéni beállítódás az, ami a módszeres és rigorózus módszertanok iránti nyitottságot megteremti.

A sikeres szervezeti vezető a döntéseit képes megmagyarázni az adott szervezeti kultúra és értelmezési keretrendszer fogalomrendszerében. A döntések kényszeres attributálásáról többen írtak már korábban (Benson 1977; Weick 1979; Ford 1985). Teszi ezt függetlenül attól, hogy a döntése valójában hogyan jött létre – a lényeg, hogy meg tudja magyarázni a végeredményt. Ahogy az előbbi döntési torzításokból látjuk ez az attribúciós kényszer egyéni szinten is jól működik, miért ne működne szervezeti szinten. Akkor leszünk a csoportunk, szervezetünk jól illeszkedő eleme, ha értjük az ott zajló működést és döntéseinket, viselkedésünket a mintázatba tudjuk komfortosan illeszteni. Ennek következménye a minél kisebb kilengésekkel működő szervezet, amely pont a kiismerhetősége és semlegessége miatt pszichológiai komfortot biztosít.

A megnőtt vállalatok esetében sokszor megfigyelhető, hogy elvesztik a rugalmasságukat, a szabályok veszik át a hatalmat, ahogy erről Weber bürokrácia tanulmányainak kritikájából oly sokat tanulhattunk. Egy másik jelenség az innovativitás elvesztése is megjelenik ilyenkor, aminek előzménye, amit Aldrich és Fiol (1994) korábban úgy nevezett, hogy a „félelem az újdonság megbízhatóságától”.

Ezen jelenség egyik következménye, ahogy Drucker (1993:144) fogalmazta meg: A mai nagyvállalatoknak nem fognak túlélni, hacsak nem tesznek szert vállalkozói kompetenciákra. A vállalatok túlélése szempontjából, - ahogy korábban a szervezetek evolúciós jellemzőinél kifejtettem – szükséges a folyamatos alkalmazkodáshoz, versenyelőny megteremtéséhez szükséges tanulás és innovativitás.

Ezt, vagy szerzett vállalkozói kompetenciákkal, vagy a belső kultúrával támogatott ún. intrapreneur, szervezeten belüli vállalkozókkal lehetséges megteremteni. Sajnos a nagyvállalatok sajátos kultúrája és szabálykörnyezete a legtöbb esetben nehezíti, vagy egyenesen kizárja a vállalkozói gondolkodást és cselekvéseket a szervezeten belül (Hannan–Freeman, 1984; Hámori, 2012). A nagyvállalatok döntésgyáráként működnek, ahol ahogy a gyártásban, a minél kevesebb selejt a cél, azaz standardizált folyamatok mentén lehet megoldani a felmerülő jelenségeket. A hibamentesség a tanulási lehetőségek lecsökkenésével jár, ami megöli az újdonságok előbukkanásának lehetőségét (Govindarajan–Trimble, 2010). A tökéletesség, hibátlanság visszaüt. Ez jelen időben jó, mert hatékonyan működik minden, azonban közép-hosszú távon már mérgező jelenség (Németh, 2012).

### A vágyak és a valóság ütközése, a konklúzió

A létrehozott szervezeti valóságban (Snyder, 1984; Clark<sup>26</sup>) létrejött válaszok, megoldások és erőforrások (Barney, 2001) mind adaptálódási és versenyelőnyt célzó jelenségek – egy ideális világban. Azonban a szervezeti valóság, adott szervezeti közösség világképe (a kultúrájából származtatott jelen észlelése) olyan belső ökoszisztémába is rendeződhet, amely már csak részben találkozik a „külvilág” realitásával (lásd Schein (1990)). Ez vezethet oda, hogy a kemény tények egy idő után zavaróan hatnak a menedzserekre, döntéshozókra. Nem illeszthető a szervezeti realitásba a külvilágból származó ténynek nevezett adathalmaz. A fenti egyéni folyamatok szervezeti-esülnek. Első körben csak zavaróak a tények, másodsorban már tagadjuk, vagy ferdítjük őket, harmadjára már nem is élünk velük és eleve hibásnak, hiteltelennek tekintjük az originális és jelentéstartalommal bíró adatokat.

Másik oldalról is közelíthetünk a jelenséghez: a túlzott énvédelem egyik jele, hogy körbeveszi magát a menedzser adatokkal. Ez akkor üthet nagyot, amikor eltévesztjük a cél és eszköz közötti különbséget. Az adat nem lehet cél egy szervezet életében, csak eszköz. A számok nem maga a stratégia, ahogy erre rámutatnak most megjelent cikkükben Harris és Tayler (2019).

Ez tipikusan a Janis féle (1971) csoportgondolkodás folyamat, amelyre többször is példát láttunk az elmúlt években szervezeti döntéshozóknál. Ez az a folyamat, ami megakadályozza a valódi tény alapú szervezet igényét. Ugyanakkor vágnyi persze vágnak rá, hiszen a piac a saját szabályai alapján működik, így csak az lehet sikeres, aki valódi adatok alapján képes döntést hozni és cselekedni.

### Irodalomjegyzék:

- Aldrich, H. E. – Fiol, C. M. (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19. 4. 645-670.
- Andersson, T. (2010): Struggles of managerial being and becoming: Experiences from managers' personal development training. *Journal of Management Development*, 29. 2. 167-176.
- Barends E, – Janssen, B. – ten Have, W. – ten Have, S. (2014): Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have? *J. Appl. Behav. Sci.* 50. 5-27.
- Barends, E. – Rousseau, D. M. (2018): *Evidence based Management*. KoganPage.
- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27. 6. 643-650.
- Bénabou, R., – Tirole, J. (2002): Self-confidence and personal motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, 117. 3. 871-915.
- Benson, J. K. (1977): Organizations: A dialectical view. *Administrative science quarterly*, 1-21.

---

<sup>26</sup> Évszám nélküli kiadvány

- Busenitz, L. W., – Barney, J. (1997): Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12. 1. 9-30.
- Carrillo, J. D., – Mariotti, T. (2000): Strategic ignorance as a self-disciplining device. *The Review of Economic Studies*, 67. 3. 529-544.
- Chapman, L. J. (1967): Illusory correlation in observational report. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6. 1. 151-155.
- Clark, C. P. (évszám nélkül): *Belief Creates Reality*.
- Drucker, P. F (1992): *A hatékony vezető*. Park kiadó, Budapest.
- Drucker, P. F. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban*. Park Kiadó. Eredetileg: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. (1985) New York,
- Ford, J. D. (1985): The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns. *Academy of Management Review*, 10. 4. 770-786.
- French, J. R. – Raven, B., – Cartwright, D. (1959): The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7. 311-320.
- Govindarajan, V., – Trimble, C. (2010): *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Harvard Business Press.
- Hámori, B. (2012): *Tanulás és innováció–Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok (Learning and innovation–Theoretical dilemmas and practical point of views)*. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43. 11. 2-18.
- Hannan, M. T., – Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 49. 2. 149-164.
- Harris, M. – Tayler, B (2019): Don't let metrics undermine your business. *Harvard Business Review* September-October.
- Janis, I. L. (1971): Groupthink. *Psychology Today* 5. 6. 43–46, 74–76.
- Kahneman, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás* HVG kiadó, Budapest.
- Kahneman, D. – Slovic, P., – Tversky, A. (1982): *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press.
- Koriat, A. – Lichtenstein, S., – Fischhoff, B. (1980): Reasons for confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human learning and memory*, 6. 2. 107-118.
- Krueger Jr, N., – Dickson, P. R. (1994): How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25. 3. 385-400.
- LaValle, S. – Lesser, E. – Shockley, R. – Hopkins, M. S., – Kruschwitz, N. (2011): Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT sloan management review*, 5. 22. 21.
- Lichtenstein, S. – Fischhoff, B., – Phillips, L. D. (1977): Calibration of probabilities: The state of the art. 275-324. In *Decision making and change in human affairs* Springer Netherlands.
- Malik, F. (1984): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Haupt, Bern, Stuttgart.
- Németh Gergely (2017): *Vállalkozói egyes magatartásmintáztatának kognitív megközelítése*. Doktori disszertáció SZIE.
- Németh, G – Magos A. (2018): People Analytics - organizational data for organizational efficiency In: dr. Hoffer, I. – Tarjani, I (eds): *Value Methodology and Management 2018*. 281-295.
- Németh, G. (2008): Corporate abilities. In *Proceedings Papers of Business Sciences: Symposium for Young Researchers (FIKUSZ) 2008* 173-185. Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
- Németh, G. (2012): Impossibility of attaining the perfect performance. 15-24. *VIKEN Conference Book*.
- Németh, G. (2013): Our Self-Serving Biases. 531-535. *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia I. kötet*
- Pfeffer, J. (1993): Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Acad. Manag. Rev.* 18. 599-620.
- Pfeffer, J. – Sutton, R. I. (2006a): Evidence-based management. *Harvard Bus. Rev.* 84. 1. 62-74.
- Pfeffer, J. – Sutton, R. I. (2006b): *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Bus. Sch. Press.

- Pohl, R. (ed)(2004): Cognitive Illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory. Psychology press, Hove.
- Proeger, T., – Meub, L. (2014): Overconfidence as a social bias: Experimental evidence. *Economics Letters*, 122. 2. 203-207.
- Ross, L.– Lepper, M. R. – Hubbard, M. (1975): Perseverance in self-perception and social perception: Biased attributional processes in the debriefing paradigm. *Journal of personality and social psychology*, 32. 5. 880-892.
- Rousseau, D. M. (2006): Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of management review*, 31. 2. 256-269.
- Rousseau, D. M. – McCarthy, S. (2007): Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6. 1. 84-101.
- Rynes, S. L. – Bartunek, J. M. (2017): Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4. 235-261.
- Samuelson, W., – Zeckhauser, R. (1988): Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1. 1. 7-59.
- Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist* 45, 2. 109-119.
- Slovic, P., – Fischhoff, B. – Lichtenstein, S. (1984): Behavioral decision theory perspectives on risk and safety. *Acta psychologica*, 56. 1. 183-203.
- Snyder, M. (1984): When belief creates reality. *Advances in experimental social psychology*, 18. 247-305.
- Thaler, R. H. – Johnson, E. J. (1990): Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. *Management science*, 36. 6. 643-660.
- Tranfield, D. – Denyer, D. – Smart, P. (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *Brit. J. Manag.* 14. 3207–3222.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1971): Belief in the law of small numbers. *Psychological bulletin*, 76. 2. 105.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5. 2. 207-232.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185. 1124-1131.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1992): Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5. 4. 297-323.
- Weick, K. E. (1979): The social psychology of organizing (Topics in social psychology series).