

Amikor a kevesebb több

– California Management Review, 1997 ősz –

Míg egy „jó vállalathoz” felülmúlhatatlan vezetésre, megfelelő termékminőségre és pénzügyi stabilitásra van szükség, addig a „legsikeresebb” cégekről feltételezzük, hogy jelen van még „egy kis szikra is, mely lelkesíti a munkaerőt, és lehetővé teszi, hogy a vállalat kész legyen a változásokra reagálni. Ez az alkotóelem az innováció, melyet az összes vezető cég szenvedéllyel ragad magához.”

Valóban igaz ez? Vajon a leginkább megcsodált cégek valóban akkora hangsúlyt helyeznek az innovációra, mint a végrehajtásra? Nem hiszem. A legtöbb cég – még azok is, melyekről azt tartjuk, hogy rendelkeznek jövőképpel – a vállalati szocializáció irányításának mechanizmusát hangsúlyozza az innováció helyett. Valójában azonban a „szikra”, melyet a legtöbb cég meggyújt, nem az innováció vagy a kockázatvállalás, hanem a hűség és az elkötelezettség a vállalat iránt.

A kreativitás és az innováció olyan „kultúrát” igényelhet, mely nagyon is különbözik attól, amely az összetartozást, a hűséget, a megfelelő attitűdök és viselkedés világos szabályait támogatja. Helytelen azt feltételeznünk, hogy a vállalati szabályokhoz és elvárásokhoz való kötődést erősítő vállalati szocializáció irányításának mechanizmusát egyszerűen alkalmazni lehet az innováció előremozdításában is. A kreativi-

tás igénye és megkövetelése, de akár jutalmazása sem növeli feltétlenül előfordulását. Egy kreatív feladattól vett hasonlaltal élve, ahhoz, hogy felfedezhessük az újdonságokat, például, hogy észrevegyük egy régi termék új felhasználási lehetőségeit vagy felismerjünk egy új piacot, képesnek kell lennünk arra, hogy „kilássunk a skatulyából”

A „jó” és az „előretékintő” vállalatok

Egy nemrég kiadott könyvben Collins és Porras megpróbálta elemezni az „előretékintő” vállalatokat. Elemzésükben megpróbálták felfedni, hogy mi különbözteti meg az „előretékintő” vállalatokat kevésbé sikeres társaiktól. Egy sajátosság feltűnő. Collins és Porras szerint az „előretékintő” vállalatokat a kultusz-szerű légkör jellemzi, mely magában foglalja a lelkesítő ideológiát, a besúlykolást, a nagyfokú egyöntetűséget vagy alkalmazkodást és az elitizmust. Ezt a különbséget az erős „vállalati kultúra” és a „kultusz” között más szerzők is megemlítették már.

A cégek különböző szocializációs technikákkal nevelik bele az újonnan érkezettekbe a fennálló ideológiát. Jelentős mértékű a munkavégzés közbeni szocializáció is, mely útmutatást jelent a munkatársak elismerése vagy el-

utasítása, a teljesítmény értékelése és a folyamatos besorolás formájában. A másik elterjedt technika a „hősies tettekről” szóló mítoszok terjesztése, melyek lényegében szóban terjedő történetek azokról az emberekről, akik a vállalat ideológiáját példázzák. Végül ott vannak még a mottók, a vállalati zsargon és a vállalati dalok, melyek mind az összetartást és a csoporthoz való tartozás érzését erősítik.

Mi a csoport ereje?

Egy bizonyos attitűd vagy értékítélet tekintetében egyetértő többséggel szembekerülve az emberek nagy valószínűséggel átveszik a többség véleményét, lemondanak a saját érzékszerveik nyújtotta információról, és alkalmazkodnak a többség hibás nézetéhez még olyan objektív kérdések megítélésénél is, mint amilyen például egy vonal hosszúságának megbecslése. A kérdés: miért?

A rendelkezésre álló bizonyítékok azt mutatják, hogy két alapvető ok miatt fogadjuk el a normatív vagy többségi nézeteket hibáságuk ellenére is. Az egyik ok az, hogy feltételezzük, hogy az igazság a számokban rejlik, és egybehangzó véleménnyel rendelkező többséggel szembekerülve, gyorsan arra a következtetésre jutunk, hogy nekünk nincs iga-

zunk. A másik ok az, hogy félünk az elutasítástól és a kiközösítéstől, különbözőségünk miatt.

A legújabb kutatások kimutatták, hogy a többség nemcsak az értékítéletet és a viselkedést alakítja, de az egyén gondolkodásmódját is formálja. Azon igyekezetünkben, hogy a többségnek igazat adjunk, nemcsak átvesszük a többség álláspontját, de meg is győzzük magunkat a kérdésben elfoglalt álláspontunk igazáról. Bizonyos értelemben „agymossuk” magunkat azzal, hogy olyan információkat keresünk, és olyanokra összpontosítunk, melyek alátámasztják a többség álláspontját.

A többség ereje

Sok „előrettekintő” vállalat azért igyekszik a többség erejét hangsúlyozni, hogy ezzel a vállalati elvek elfogadását erősítse. Nemcsak világos értékekkel, célokkal és besulykoló technikákkal rendelkeznek, de hajlanak a vállalaton belül a hasonló gondolkodású munkatársak közötti kapcsolatok támogatására, és ezt az eltérő gondolkodásmód iránti türelmetlenséggel nyomatékosítják. A kultuszokhoz hasonló módon, az ilyen vállalatok is hajlamosak az egyén „külvilágtól” való elkülönítésére. Támogatják a *szervezetten belüli* szocializációt, és próbálják megakadályozni a „vállalati családon” kívüli kapcsolatok fenntartását.

A társadalompszichológia egyik legjobban dokumentált felfedezése az, hogy a hasonló gondolkodású emberek közötti megbeszélés erősíti mind a nézetek szélsőségességét, mind pedig a beléjük vetett hitet. Így a vállalaton belüli kapcsolatok támogatása és az alkalmazottak elzárása az eltérő nézetektől nagy valószínűséggel köti az egyént a vállalati

ideológiához, és elősegíti, hogy eszerint cselekedjék. A „csoporton belüliség” hangsúlyozásával összhangban áll a másság ellenőrzése és büntetése is. Az „előrettekintő” vállalatok különösen türelmetlenek az eltérő véleményekkel szemben, „vírusként vetik ki magukból” azokat, akik nem illenek bele a szervezeti kultúrába. E cégek a különbözőséget eltűrik, sőt, üdvözlik is, de csak addig, míg az a vállalati ideológiába vetett hittel párosul.

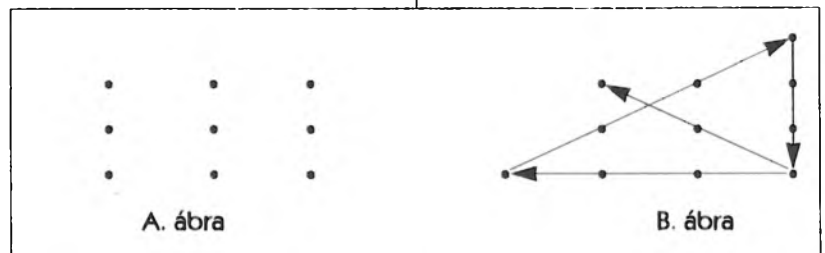
A másik oldal: a kreativitás

Megkérdeshetnénk: hogy meri valaki kétségbe vonni azt a vállalati kultúrát (legyen az akár kultusz-szerű), mely fejlett morálhoz, lelkesedéshez és világos jövőképhez vezet, a valahová tartozás érzését nyújtja, és oda-

nyen alkalmazkodó is. A kreativitásról rendelkezésre álló kutatások alapján azonban bizonyíték van arra, hogy a kreativitást leginkább serkentő légkör szöges ellentétben áll a „kultusz-szerű” vállalati kultúrával.

A kreativitás természete

A kreativitás legnagyobb részben a helyes kérdésfeltevéssel kezdődik. Úgy tűnik, hogy ezt segíti az a képesség, hogy az előfeltételezéseket figyelmen kívül tudjuk hagyni azért, hogy „kilássunk a skatulyából”. A hasonlat az alábbi feladatból származik: kössük össze az A. ábra összes pontját négy egyenes vonallal úgy, hogy közben a tollat nem emeljük fel a papírról, és egy vonalat csak egyszer húzunk át. A megoldás a dobozon kívülre rajzolt, két feltéte-



adást eredményez, amely végül nyereséggént jelenik meg a vállalatnál. De vajon ez a fajta vállalati kultúra serkenti-e a kreativitást vagy a változásokra való gyors reagálás képességét?

Egyes szerzők és vállalatvezetők úgy gondolják, hogy a világos célok, a besulykolás, az összetartozás, a következetes visszacsatolás és a jutalmazási rendszerek technikáival serkenteni lehet az innovációt, sőt, „a változás kultusz-szerű kultúráját” is. Az előfeltevésük az, hogy egy személy lehet egyszerre kollegiális, tette kész és a vállalati ideológiának elkötelezett, ugyanakkor rugalmas és innovatív, a változó körülményekhez köny-

lezett pont hozzáadásával található meg (B. ábra). Mondta valaki, hogy nem köthetünk össze a szükségesnél több pontot is akár?

Ha egy sor olyan problémával állunk szemben, melyekre egy adott megoldás már bevált, akkor hajlamosak vagyunk ennek a megoldásnak az alkalmazására még akkor is, ha már nem ez a legjobb lehetőség. Így nem fogjuk észrevenni a nyilvánvalóan jobb megoldásokat.

Ennek fényében egy vállalat törekedhet arra, hogy a bevett szokásokhoz aránylag kevésbé ragaszkodó alkalmazottakat válasszon, és ügyelhet arra, hogy milyen mértékben „szelidíti” meg őket. Sok vállalat felismerte

már, hogy milyen könnyű a kreativitást elfojtani. Mint ahogy azt Richard Kinder, az Enron elnöke kifejezte: a jó ötlet olyan törekény, „mint egy égő gyufaszál: könnyen kiolthatja lángját a merev vezetés hideg szele”. A szakirodalom jó része azonban arról számol be, hogy nem a merev vezetés hideg szele oltja ki a kreativitás lángját, hanem egy sokkal alapvetőbb és alattomosabb jelenség. Az emberek általában vonakodnak attól, hogy eredeti ötletekkel álljanak elő, mert attól félnek, hogy nevetségessé válnak vagy kiközösítik őket.

Az emberek közötti csoportos érintkezésnél nem könnyű a mások rosszallásától és a nevetségessé válástól való félelem súlyát csökkenteni, a státusz pedig csak ront a helyzeten. Különösen valószínűtlen, hogy magasabb státuszú személyek szavát kétségbe vonjuk. A vállalati vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy eltérő véleménye hangoztatásakor a legtöbb ember sebezhetővé válik.

Kreativitás a vezetésben: végrehajtás versus innováció

Az elismert vállalatok némelyikénél – melyek nem csak jó vezetésükről és pénzügyi sikereikről, de innovatív készségük miatt is híresek – úgy tűnik, hogy a vezető az, aki a kreatív ötlettel rendelkezett. Ilyen körülmények között az egységességet, a hűséget és a vállalat elvárásaihoz való ragaszkodást hangsúlyozó, erős vállalati kultúra előnyös lehet. Az összetartás, a hasonló gondolkodás és a hűség segíti az ötletek megvalósítását, de nem serkenti a kreatív ötletek alkotását. Inkább a rugalmasság, a nyíltság és az eltérő vélemények üdvözlése használná igazán a kreatív gondolatok ösztönzésének.

Az a probléma azonban azokkal a kreatív ötletekkel, melyeket a vállalatvezetők találnak ki és egy összetartó, erős, és az egységességet hangsúlyozó vállalati kultúra tagjai hajtanak végre, hogy a kedvező eredmény a vállalatvezetőn múlik.

Kreativitás a szervezeten belül

Az innovációt a szervezeten belülről előmozdító vállalatok közül számos felismerte az eltérő vélemények és a „különcök” fontosságát. Ezek a cégek gyakran megpróbálják elősegíteni a kockázatvállalást, és a sikertelenségtől való félelmet csökkenteni. Néhány vállalat még táplálja is azt az ideológiát, mely lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak ellenszeggüljenek a felső vezetésnek. A DuPont pénzzel jutalmazza alkalmazottait, ha olyan projektet visznek sikerre, melyet a vezetés elutasított, a Hewlett-Packard pedig „dac-díjat” alapított.

Még az ilyen elismerések és díjak mellett sem valószínű azonban, hogy az alkalmazottak félelme csökken a vezetéssel való dacolástól. Hatékonyabbak lehetnek azok a kézzel fogható módszerek, melyeket néhány vállalat éppen a felső vezetés befolyásának korlátozására vezetett be, vagy amelyek hatékonyan építik le a kreativitás útjában álló gátakat. Példaként említhetjük a klasszikus ötletvihar módszerét, a Chrysler heterogén csoportjait, valamint a Motorolánál és a 3M-nél alkalmazott „vállalkozó csoportokat”.

A „kreativitás” kutatásának eredménye

Míg a kreativitásról szóló irodalom némiképp vegyes, a „rendkívül kreatív” egyének jellemrajzá-

ban olyan személyiségjegyek szerepelnek, mint az önbizalom és a függetlenség, a komplexitás előtérbe helyezése az egyszerű dolgokkal szemben, bizonyos fokig a rendetlenség kedvelése a tisztasággal és renddel szemben, hajlam a gyermekségre (de nem gyerekeségre), valamint a nonkonformizmus bizonyos jelei, sőt, a gyermekkori lázadás is. A kreatív embereket erős személyes befolyás és erős vélemény jellemzi, kapcsolataikban pedig hajlanak a távolságtartásra és az elkülönülésre, bár nem érzéketlenek vagy értetlenek. A játék, de még a gondolatok véletlenszerű variációi is fontosnak tűnnek számukra. Ilyen jellemrajzok előfordultak legutóbbi saját, Nobel-díjasokkal készített interjúorozatomban is. Legtöbben már gyermekként tisztában voltak másságukkal. Legtöbbjüknek dacolniuk kellett a konvencionális bölcsességgel és az iskolai szkepticizmussal. És még hetven éves koruk után is gyermetegek voltak.

A „rendkívül kreatív” egyének ezen jellemrajza azt veti fel, hogy ők nem vonzódnak egy erősen összetartó szervezeti kultúrához, mely megköveteli a vállalati normákhoz, attitűdökhöz és értékekhez való szigorú alkalmazkodást, illetve a „szervezethez tartozást” és a nagyfokú vállalat belüli szocializációt, de őket sem fogadják szívesen ott. A kreatív embereknek és a kreatív folyamatoknak függetlenségre van szükségük, legalább gondolati szinten. Szükségük van arra, hogy lerombolhassák az előítéleteket, hogy másképp tehessék fel a kérdéseket, hogy „kívülálló” lehessenek, akik hatékonyan érintkeznek a többiekkel, de kívül maradnak a csoporton. A kutatások során gyakran megfigyelhető a rendkívül kreatív egyének részéről az ilyen „kívülálló” státusz, és állandó téma ez

az általam interjúvolt Nobel-díjasok esetében is.

A csoportok kreativitása: a véleményeltérések szerepe

Bár hajlamosak vagyunk a kreativitást egyéni jelenségnek tekinteni, fontos ugyanakkor felismernünk a csoportok szerepét is. Először: a legtöbb vita és döntéshozatal csoportosan zajlik, és így a befolyásolás folyamata és az interakciók önmagukban is fontossá válnak. Másodsor, és ez a lényegesebb: a legutóbbi kutatások azt bizonyítják, hogy a csoportok serkentőleg hatnak az egyes egyének kreativitására és a jobb problémamegoldásra. A kulcs a véleményeltérések, a hibásnak vélt kisebbségi vélemények megjelenése, melyeket hajlamosak vagyunk kigúnyolni és elutasítani. Az ilyen kisebbségi vélemények serkentik az össze-

tettebb gondolkodásmódot, a jobb problémamegoldást és a nagyobb fokú kreativitást.

Ezen eredményekkel kapcsolatban az a legfontosabb, hogy nem a kisebbségi álláspont helyessége miatt javul a döntéshozatal és a problémamegoldás, hanem mert a kisebbségben lévő egyének eltérő véleménye – legyen az helyes vagy helytelen – azt a fajta gondolkodási folyamatot serkenti, mely végül is jobb döntéshozatalhoz, helyesebb problémamegoldáshoz és több eredetiséghez vezet.

Nemcsak eltérni kell az eltérő véleményeket, hanem üdvözölni is. A véleményeltérések az innováció létrehozásának igen gazdaságos eszközei. A konfliktusok erejének megfékezésével korlátozhatjuk az önelégültséget, sőt, az egyoldalú gondolkodást is helyettesíthetjük. Az önelégültség jelenti az igazi ve-

szélyt, hiszen még a legjobb indulat mellett sem veszünk szívesen figyelembe más lehetőségeket, ha saját álláspontunk igazáról meg vagyunk győződve. Hajlamosak vagyunk álláspontunkat alátámasztó információkat keresni, saját nézetünket megerősíteni, és az ettől eltérő véleményen lévőket megbüntetni. A véleményeltérések megtörik ezt az önhittséget, és mozgásba lendítik a gondolkodás folyamatát, ami végül is jobb és eredetibb megoldásokhoz vezet. Ha egy meglévő ötlet helyes, akkor az eltérő vélemény hatására valószínűleg nagyobb bizonyossággal ragaszkodunk hozzá; ha azonban helytelen, akkor minden valószínűség szerint egy jobb fogja átvenni helyét. Bármelyik esetről legyen is szó, a csoport és a szervezet mindenképpen jól jár.

Radnai Krisztina

PC WORLD

Nemzetközi számítástechnikai magazin CD-ROM melléklettel

Öt évvel ezelőtt jelent meg először a **PC WORLD** nemzetközi számítástechnikai magazin. Folyamatosan növekvő népszerűségét jól bizonyítja, hogy eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havilapok között tartósnan piacvezető. Több mint 80 oldalon híreket, részletes hardver és szoftverleírásokat közöl, az új termékek bemutatásával, tesztek ismertetésével biztosítja, hogy a kezdők, haladók és a profik is találjanak olvasnivalót.

1997 januártól havonta 650 MB-nyi válogatott shareware és freeware segédprogramot, játékot és multimédiás szoftvert kínál CD-ROM mellékletén, valamint elérhetővé teszi a világhálózatok (Internet és CompuServe) eléréséhez szükséges legújabb ingyenes szoftvereket is. Alkalmanként neves szoftvergyártók értékes programjai is helyet kapnak a CD-ROM-on.

Nyomatott példányszám: 21000
Megjelenés: minden hónap első péntekén
Egy példány ára: 685 Ft
Éves előfizetés: 6840 Ft



Megrendelés és hirdetésfelvétel:
IDG LAPKIADÓ KFT.
Telefon: 156-8291; Fax: 156-9773
<http://www.idg.hu/>