

A stratégiai döntések természete

A közeljövőben jelenik meg a szerző Stratégiai döntések: csapdák – buktatók – megoldások c. könyve a Janus Pannonius Kiadónál. Az alábbiakban ennek a könyvnek egyik bevezető jellegű fejezetét adjuk közre.

A gondolkodás az ember megjelenésével egyidős, vele együtt a tudatos döntés is jelen van. A döntés tárgya eleinte a mindennapi élettel kapcsolatos: élelem-szerzés, ruházkodás stb. A hibás döntés ekkor még rövid időn belül korrigálható volt. A döntések időhorizontja akkor nő meg, amikor a rossz döntés kijavítására nincs lehetőség, amikor az egyén, a kisebb vagy nagyobb közösség megsemmisülése is reális veszéllyé nő. Az első jelentős döntéshozók a stratégek, a katonák közül kerülnek ki: köztudott, hogy a hadviselésben az ellenfél megsemmisítése a cél.¹ Az első írásba foglalt stratégia-elméletek is tőlük származnak: hogyan tervezzük meg stratégiánkat, hogyan hozzuk meg stratégiai döntésünket, hogy a siker a miénk legyen.²

Célszerű ezért először áttekinteni, hogy pl. a menedzsment-gondolat fejlődése során hogyan alakultak a vezetési súlypontok és hogyan változott az időhorizont: hogyan jutottunk el a döntéseknél a stratégiai időtávig. Ezután a stratégiai döntés sajátos jellemzőit vesszük szemügyre:

- Melyek azok a sajátosságok, amelyek rendkívüli módon megnehezítik a stratégiai döntést?

¹ A stratégia fogalma: egy adott helyzetből a cél által meghatározott jövőbeli állapothoz vezető út, katonai értelemben a hadászat, a hadjáratok és háborúk hadvezetésének tudománya, polgári szervezetekben a tervezés és irányítás tudománya. Az üzleti életben a piaci verseny kiéleződésével honosodott meg; a stratégia kidolgozásával keressük a választ a környezet fenyegetéseinek elhárítására, lehetőségeinek kihasználására, céljaink elérése érdekében.

² A katonai eredetű stratégia-elmélet egyik legkorábbi megjelenése Sun Zi (1994) több mint 2000 évvel ezelőtti írott kitérő munkája: „A háború művészete”. Felismerési meghatározók: „A katonai akció alapvető fontosságú az állam számára. Élet és halál kérdését jelenti: olyan út, amely a biztonsághoz vagy a pusztuláshoz vezet”. Kimutatja, hogy a győzelem nem csupán a katonai erőn múlik, de további olyan tényezőkön is, mint a politika, az időjárás, a terep, az emberek és a fegyelem. Hangsúlyozza az előzetes számítások, a tervezés fontosságát. E ragyogó művet az első rendszerszemléletű stratégiai tervezési elméletnek is tekinthetjük.

- Melyek az információ-feldolgozás korlátai?
- Hogyan segíthet a kognitív megközelítés?
- Hogyan születik a stratégiai döntés?

A döntési csomópontok változása

A vezetéstudomány, a szervezéstudomány súlypontjai – velük együtt a döntési csomópontok és módszerek – az idők folyamán rendszeresen változtak: *minden időszak más-más igényeket* fogalmazott meg a vállalati vezetőkkel szemben. Az egyes periódusok az alábbiak szerint körvonalazhatók.³

a) Tudományos irányítás

A századfordulótól kezdődően a figyelem középpontjába a *hatékony munkavégzés*, az analitikus módszerek széleskörű alkalmazása kerül. A tudományos munkaszervezés kialakulása és virágkora ez az időszak, melyet a tökéletes működésű szervezet formáinak keresése jellemez. Ekkor jelenik meg a színen a gazdasági mérnöki tevékenység. A döntések körében a termelés programozását, racionalizálását szolgáló, többnyire *részletkérdésekkel foglalkozó döntések* kerülnek reflektorfénybe.

b) Emberi kapcsolatok

A 30-as évektől kezdve kerül előtérbe a menedzsment-tudományokban *az ember*, az emberek közötti kapcsolatok rendszere, az emberi viselkedés jobb megértése. Szerepet kap a motiváció kérdése, a munkapszichológia, a dolgozóknak a vezetésben való fokozottabb részvétele, az örömet és önmegvalósítást jelentő munkavégzés feltételeinek kialakítása.

c) Operációkutatás

A II. világháború katonai célú kutatásai a vállalatok számára is hasznosítható új módszereket, eljárásokat

³ A menedzsment-tudományok fejlődésének kezdeti szakaszáról Merill (70) ad részletes áttekintést.

hoztak, amelyek a 40-es évektől kezdve mind nagyobb teret hódítottak a vállalati szervezetek működtetésében. Az új elméletek, a bonyolult kvantitatív modellek vállalati célú felhasználása (főként a legnagyobb cégeknél) egy-egy szűkebb területen már lehetségessé vált. Szélesebb körű elterjedésük lehetőségét a számítógépek megjelenése alapozta meg. Ez az irányzat a *döntési problémák kvantifikálására* törekszik, ami viszont jobbára részproblémák megoldásánál, *rövidebb időtávú döntéseknél*, jól behatárolt, *jól strukturált feladatoknál* lehetséges (termelésprogramozás, rövid és közép távú tervezés, projektervezés, logisztika).

d) Rendszerelemzés

Az 50-es évektől kezdődően megindul a kibernetika, majd a *gazdasági kibernetika* kifejlődésével a visszacsatolós elven működő szervezeti irányítási rendszerek kutatása és kialakítása. Ezek a rendszerek az irányító és az irányított alrendszerek közötti dinamikus kölcsönhatás és beavatkozás elvén működnek. Ezzel a részproblémák megoldása helyett a *rendszer egészének viselkedése* kerül előtérbe.⁴

e) Stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment

Korábban a vállalatok a pénzügyi és a hosszú távú tervezés (*long range planning*) keretében hozták meg döntéseiket. A pénzügyi tervezés rövidebb távja és korlátozott tartalma miatt inkább taktikai jellegű döntéseket követelt meg, mint stratégiai szintűeket. A hosszú távú tervezés viszonylag kiszámítható környezetben, jól prognosztizálható trendekre épített: az idősorok előrejelzései alapján a piaci korlátok jól számíthatóak voltak, a döntések súlypontját az erőforrások optimális felhasználása jelentette. A viszonylag jól strukturált döntési probléma megoldásához a szükséges információ és a modell is rendelkezésre állt. A trendek megtörésével, a környezeti bizonytalanság erősödésével viszont a 60-as évektől a *stratégiai tervezés* lesz a stratégia formálásának eszköze: a vállalat strukturális átalakulással, működési algoritmusainak javításával igyekszik választ adni a környezeti változásokra. A vállalat legfontosabb döntéseire ekkor a stratégiai tervezés keretében kerül sor; mivel *rosszul strukturált döntésekről* van szó, többnyire *intuitív* módon. A stratégiai tervezést később a totális megközelítésű *stratégiai menedzsment* váltja fel, ahol a környezeti kihívásokra adandó válaszok között a *szervezet* átalakítása is fontos szerephez jut, de a *vállalati kultúra* formálása is kulcsszerepet kap. Az emberi tényező szerepének növekedésével a *rosszul strukturált döntések* köre tovább bővül, a stratégiai döntések meghozatala a

turbulenes környezeti változások miatt egyre nehezebbé válik.

f) Japán vezetési módszerek

A 80-as évektől a világgpiaci verseny éleződésével, a minőség szerepének felértékelésével és középpontba állításával új rendezőelvek születnek, amelyek átalakítják a vállalati szervezetet és a munkatársak motiválását. A készletezési és gyártási rendszerek újszerű kialakítása az egyik legfontosabb jellemzője ennek a szakasznak. Döntéshozatali szempontból e szakaszra a *több kritérium szerinti csoportos döntés* a jellemző.

g) Kognitív megközelítés

A 90-es évektől új megközelítés terjed: a kognitív tudomány eredményeinek felhasználása hangsúlyos vezetői felfogás lesz. Ez a megközelítés a korábbiaknál nagyobb súlyt helyez

- az *emberi gondolkodás folyamatainak* megértésére,
- az agyban folyó információ-feldolgozás mechanizmusainak felderítésére,
- a gondolkodás és ítéletalkotás hibáinak felismerésére és kiküszöbölésére,
- a *komplex döntéshozatali folyamatok* jobb megismerésére és javítására.

A cél most is a tökéletesebb intézményi, vállalati működés, a versenyben való sikeresebb helytállás a jobb döntések eredményeként. A számítógépes technológia fejlődése lehetővé teszi *döntéstámogató rendszerek*, szakértői rendszerek, mesterséges intelligenciák alkalmazását vállalati szintű döntések megalapozásánál is.

Mint látjuk, az egyes történeti szakaszokban *más-más volt a vezetői döntések köre, eltérő volt kezelésük módja*. Az idők folyamán a döntéshozatal módszertana újabb és újabb megoldásokkal gazdagodott. Kezdetben a kisebb jelentőségű, rövidebb távú, sokszor programozás szintű, könnyebben kvantifikálható döntések kezelési módja alakult ki. Később a rövidebb távú döntések igényesebb modellezése is kifejlődött, bár a mindennapi gyakorlatban csak mérsékelt sikert arattak. A stratégiai tervezés már kísérletet tesz a legfontosabb, távlati döntések jobb megalapozására, de a döntéshozó magánál a stratégiai döntésnél, a lehetőségek közötti választásnál kénytelen még nagyrészt a *vezetői intuícióna* hagyatkozni.

Az elmélet és a gyakorlat fejlődése egyaránt azt mutatja, hogy a korábbi irányzatok eredményei nem tűnnek el, hanem beépülnek a döntéshozatal módszertanába, továbbélnek, a rétegek egymásra rakódnak. Az újabb irányzat, a *kognitív megközelítés* a gondolkodási folyamat jobb megértésével, a rosszul strukturált döntések megalapozásának javításával visz előre bennünket, megtartva a korábbi periódusok bevált

⁴ A rendszerszemléletű menedzsmentbe kitűnő bevezetést ad Beer (81) munkája.

eredményeit. A továbbiakban tekintsük át a stratégiai döntések természetrajzát.

A stratégiai döntések jellemzői

A stratégiai döntések az egyén, a szervezet, az intézmény vagy egy vállalat életében a legfontosabb döntések. Rendszerint *visszafordíthatatlan*, vagy nagyon nehezen és költségesen módosítható folyamatokat indítanak el. Így pl. a házasságkötés (vagy válás) az egyén számára, egy új beruházás vagy egy új termék kifejlesztése a vállalatnál, egy NATO- vagy EU-csatlakozás az ország, egy parlamenti választás a lakosok számára *stratégiai fontosságú döntésnek* minősíthető. Már maguknak a döntéseknek az *előkészítése* (a stratégia megtervezése) is időigényes (hónapokban, években számolhatunk) és költséges. Még inkább ez a helyzet *megvalósításukkal*: a döntés végrehajtása rendszerint hosszabb időt igényel és sokba kerül. Mindezekon felül a megvalósított döntés következményeivel hosszú időn át – évekig, évtizedekig vagy még tovább – együtt kell élni, a döntés *helyessége* sokszor csak évek, évtizedek múlva értékelhető.

Paradox módon a *legfontosabb döntések módszertani megalapozása a leggyengébb*. Egyszerűbb, kisebb jelentőségű döntéseinket számításokkal, elemzésekkel jobban alá tudjuk támasztani (pl. egy gépkocsi-típus kiválasztása, egy gép beszerzése, az optimális negyedéves termelési program meghatározása stb.). Minél fontosabb az egyén, a szervezet számára a döntés, annál bizonytalanabb helyzetben találjuk magunkat: annál inkább becslésekre, intuíciónkra vagyunk utalva. Vajon miért?

A válasz a stratégiai döntések természetében keresendő, azokban a körülményekben, amelyek miatt *rossz a struktúra*, és amelyek lehetetlenné teszik az egyébként ma már szép számban rendelkezésre álló, döntést segítő módszerek, eljárások alkalmazását. Vegyük sorra a nehezítő körülményeket!

a) Információhiány

Minél *előbbre* tekintünk a jövőbe, annál *kevesebb információ* áll rendelkezésünkre. Sokszor azt is nehéz megjósolni, mi lesz holnap, nemhogy néhány év múlva. Kiszámíthatatlan, hogy a vonzó arából milyen anya és feleség válik. Az adórendszer törvényi előírásai sokszor még a tárgyév végéig sem stabilak, több évre előre tekintve a döntéshozó végképp csak sötétben tapogatózik. Az infláció mértéke még egy éven belül is nehezen becsülhető, nemhogy évekre, évtizedekre előre tekintve. Ugyanez a helyzet a társadalmi-politikai élet, a műszaki haladás alakulásával, ahol szintén csak vabankot játszhatunk. A stratégiai döntés hosszú távú, az időtényezőnek itt kritikus szerepe van, hiszen több évre, évtizedre kell előre tekinteni és számos jövőbeli

információt kellene a korrekt, megalapozott döntéshez felhasználni. Tipikusnak tekinthető tehát, hogy a stratégiai döntés megalapozásához a teljes körű informálódásról általában le kell mondanunk.

b) Megbízhatatlan információ

Bouldingtól származik a mondás: az emberekkel nem az a baj, hogy valamit nem tudnak, hanem az, hogy amiről azt hiszik, hogy úgy van, az nem igaz. Feületesen tájékozódunk, memóriánk nem képes pontosan rögzíteni a begyűjtött információt, sok az eleve *hamis hír, a torzított közlés* („... nem osztogatnak, hanem fosztogatnak...”). Az újságok, a vállalati nyilvántartások és belső adatbázisok is tele vannak *hibás adatokkal*, de a KSH kiadványai sem mentesek hibáktól, hiányosságoktól. Még az a kevés információ, ami a stratégiai döntéshez rendelkezésre áll vagy összeszedhető, még az sem elég megbízható.

c) Több cél jelenléte

Viszonylag bőven el vagyunk látva olyan döntési modellekkel, amelyek egy adott cél szempontjából segítenek kiválasztani a legjobb megoldást. Ha most eltekintünk attól, hogy ezen modellek zöme csak rövid távú problémakezelésre alkalmas (tehát inkább taktikai vagy programozás-szintű szituációk kezelésére), akkor további nehézséget jelent, hogy a döntési *modellek többsége egyidejűleg csak egy cél szerint* képes optimális megoldást találni. Azonban a fenti hiányosságok miatt (információhiány, megbízhatatlan adatok) még egy cél megléte esetén is nehéz a választás, mivel a modelleket nem vagyunk képesek feltölteni teljes körűen pontos adatokkal. A stratégiai döntésekre azonban az a jellemző, hogy ritkán elegendő egyetlen cél szerint elvégezni a lehetőségek értékelését: az optimális választásnak rendszerint *több célnak kell egyidejűleg megfelelnie*. A párválasztásnál több kritérium egyidejű kielégítését várjuk (érzelmeik, külső és belső tulajdonságok, vonzerő, anyagi háttér, a baráti kör, a család elfogadása stb.). Az EU-csatlakozás is több célú döntés: legyen összhangban az ország, a gazdaság, az intézmények, a vállalkozók, az állampolgárok stb. érdekeivel is. Egyidejűleg több cél van jelen, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni a későbbi konfliktus veszélye miatt. Stratégiai döntést tehát több cél egyidejű figyelembevételével kell meghozni, valamiféle egyensúlyt, kompromisszumot keresve közöttük.

d) Gazdaságon kívüli célok

A vállalati stratégiai döntések meghozatalát tovább nehezíti az a tény, hogy – a klasszikus megközelítéssel ellentétben – ma már *nem lehet figyelmen kívül hagyni a gazdaságon kívüli célokat*. Sőt, ezek súlya a választásnál gyakran nagyobb, mint a tisztán gazdasági szempontoké. Valamikor pl. egy út, vasút vagy autópálya nyom-

vonalának megválasztását a mérnöki tervekre alapozott gazdaságossági számítások döntötték el (bizonyos lobbizás természetesen akkor is tetten érhető volt). A gazdaságtan magas fokra fejlesztette az ehhez szükséges számítási modelleket (legkülönbözőbb megtérülési mutatók, az időtényező figyelembe vétele stb.). Napjainkra azonban az így kiválasztott optimális megoldást egyre gyakrabban keresztülhúzzák gazdaságon kívüli erők: gondoljuk pl. a környezetvédő mozgalmakra, a terv lakossági elfogadtatásával kapcsolatos nehézségekre, politikai szempontokra stb.

- Több, kiválóan megtervezett, gazdaságosan megépített atomerőműről, vízi erőműről tudunk, amelyeket a zöldek és a lakosság tiltakozása miatt üzembe sem lehetett helyezni.

- Az M0-s autópálya nyomvonalának kijelölése a lakossági tiltakozások miatt évek óta húzódik. A gazdaságon kívüli tényezők ez esetben is erősebbnek bizonyulnak, a gazdaságon kívüli célok figyelmen kívül hagyása a stratégia döntés megvalósítását lehetetlenné teszi.

- A külföldi tőke nem feltétlenül abba az országba települ, ahol a legalacsonyabbak a termelési költségek: a magasabb költségek ellenére is előnyben részesíti az adott ország társadalmi, politikai stabilitását (Magyarország vonzerejének egyik magyarázata).

A stratégiai döntéshozónak a gazdaságon kívüli célok figyelembevételével és kielégítésével még nehezebbé válik a dolga, mivel itt a tervezhetőség még problematikusabb, döntéstámogató modellekre még kevésbé számíthat.

e) Többszereplős döntések

Az egyéni és az autokrata stílusú vezetésre jellemző diktatórikus döntésektől eltekintve, az előkészítésben és a döntésben *több személy* vesz részt. Igaz ez a családi döntésekre (még a gyerek is beleszól), de a vállalati és intézményi döntésben is részt vesznek a felső vezetők. Egy minisztertanácsi, vagy még inkább egy parlamenti döntésnél még szélesebb a kör.

Láttuk, hogy az egyszemélyes döntésnél is meg kell küzdeni az egyidejű több cél, több döntési kritérium problémájával. A többszemélyes, csoportos döntés esetében a helyzet azzal bonyolódik tovább, hogy *minden résztvevőnek – a többiekétől eltérő – saját célrendszere, saját kritériumrendszere lehet* és ezt kívánja érvényre juttatni a többiekkel szemben. Ezzel az amúgy is bonyolult szituáció *konfliktusos döntési helyzetté* alakulhat át. Tovább nehezíti a dolgunkat, hogy az egyes szereplők a végső döntés meghozatalában *eltérő súllyal* vesznek részt. A döntéshozó csoporton belüli erőviszonyok feltárása sem egyszerű dolog.

f) Több forgatókönyv

A hosszú táv miatt a ma meglévő *döntési környezet változásával* kell számolnunk. A *környezet* fogalmát itt

most szélesebb értelemben használjuk. Minden olyan, *tőlünk független* tényezőt magába foglal, amely a döntésünk végeredményét jelentősen befolyásolja, de általunk nem, vagy csak kis mértékben alakítható. A döntéshozó annyit tehet, hogy igyekszik ezeket a meghatározó külső tényezőket felismerni, számba venni, jövőbeli lefolyásukat *prognosztizálni*, majd ezekhez *alkalmazkodni*, jövőbeli lépéseit ezekkel összhangban megtenni. A kritikus környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás tehát lényeges elem.

A tőlünk független – általunk alapvetően nem befolyásolható – tényezők azonban *valószínűségi változók*: prognosztizált jövőbeli alakulásukra csak bizonyos valószínűséggel számíthatunk. Más valószínűséggel más folyásirányt is vehetnek az események. Az infláció tartósan fennmaradhat, stagnálhat vagy csökkenhet: bizonyos valószínűséggel mindegyiknek van esélye: egy kimenet más-más környezeti láncreakciót indíthat el, részünkről pedig más-más stratégiai döntést és akciótervet igényel. Ezzel eljutottunk a *forgatókönyvek* (scenariók) alkalmazásához: a forgatókönyvek ezeket a lehetséges környezeti konstellációkat írják le.

A döntéshozónak – amellet, hogy információ hiányban szenved, meglévő információi is megbízhatatlanok, több cél egyidejű figyelembevételével és a döntésben résztvevők konfrontációs veszélyével is szembe kell néznie – még a független környezeti tényezők valamennyi releváns változatára, az azokhoz tartozó *eltérő forgatókönyvekre is végig kellene futtatni a döntés előkészítési folyamatot*. Ez pedig még több információt, idő- és pénzráfordítást igényelne.

Hogyan születik a stratégiai döntés?

a) Az intuíció szerepe

A számba vett nehézségek láttán nem szabad csodálkoznunk azon, hogy a mindennapi valóságban még a súlyos következményekkel járó, hosszú távú döntéseknél *sem vagyunk képesek az akadémikus megközelítéssel korrekt módon felépített normatív döntési folyamat végigvitelére*. A stratégiai döntés normatív és pragmatikus megközelítésének különbségét a súlyemelő és a zsonglőr példájával világítjuk meg.

- A *súlyemelő*, amikor egy jelentős világversenyen bemutatja gyakorlatát, több éves kemény edzőmunka után teszi: hosszú, céltudatos felkészülési periódus áll mögötte. Még a pódiumon is csak hosszú koncentráls után hajtja végre az emelést.

- Felkészülésben a *zsonglőr* sem marad le a súlyemelő mögött, de a mutatvány egészen másként zajlik: egy jól körülírható mozdulatsor (a súly felemelése) helyett egy sor bonyolult gyakorlatot mutat be, mégpedig egyidejűleg: fél tucat labda a levegőben, derekán karikat pörget, mindezt a golyón egyensúlyozva stb.

A döntéshozók gyakran a *zsonglórühöz hasonló körülmények között* kénytelenek meghozni az egyén vagy a szervezet számára sorsdöntő döntéseiket.⁵ A napi problémák nyomása alatt a döntéshozó idejének nagyobb részét kénytelen *operatív ügyek* intézésével tölteni. Alapos felkészülésre, a döntési probléma és a szóba jöhető módszertani támogatás tanulmányozására nincs idő, az időzavar látványos jele olykor a döntés halogatása. Amikor viszont a döntés tovább már nem halasztható, csak a döntéshozó *intuíciójára*, megérzésére támaszkodhat. A körülmények kikényszerítik az előkészítetlen lépést, óriási kockázatot vállalva ezzel: a hibás döntés évekre, évtizedekre visszavetheti az egyén vagy a szervezet sorsának alakulását. Ezért is lesz elengedhetetlen, hogy a továbbiakban a döntéshez kapcsolódó gondolkodási folyamatot tanulmányozzuk csapdáival együtt, keressük meg a buktatók elkerülésének módját, mutassunk be olyan modern eljárásokat, amelyekkel stratégiai döntéseinket jobba tehetjük.

b) Kognitív tudomány

A kognitív tudomány (cognitive science) olyan fontos kérdésekkel foglalkozik, mint pl.

- hogyan működik az emberi agy?
- hogyan gondolkodunk a világról?
- hogyan próbáljuk a világot megérteni?

Megközelítése *interdiszciplináris*: a pszichológia mellett a mesterséges intelligenciák, a *neuroscience* kutatási eredményeit is felhasználja az olyan komplex gondolkodási folyamatok megértéséhez, mint amilyen pl. a döntéshozatal is. Az elkövetkező évek az üzleti életben, a vállalati irányításban sokak szerint a kognitív megközelítés rohamos térhódítását hozzák majd, a problémamegoldásban várhatóan az egyik legfontosabb módszerként fogjuk számon tartani ezt a problémakezelési módot.⁶

A vállalati döntéshozóknak, de különösen a stratégiai problémákkal foglalkozóknak igen nagy szükségük lesz erre a megközelítésre. A technológiai változások, a rohamosan átalakuló társadalmi-gazdasági környezet, a fejlett piacgazdaságok felé való nyitás *hatalmas tömegű információ feldolgozását* kívánják meg, amire az emberi agy nincs felkészülve. Egy ilyen környezetben felértékelődik a gondolkodásbeli rugalmasság, az információ helyes kezelésének képessége, a szilárd értékítélet, a jó döntés.

⁵ Steiner a stratégiai tervezést a súlyemelő teljesítményéhez hasonlítja.

⁶ A Cognitive Science kifejlődését közérthető módon ismerteti Hunt (82), valamint Gardner (85) munkája. A japán ötödik generációs számítógépek fejlesztésének a kognitív tudományra gyakorolt hatásáról a Feigenbaum (84) könyvben olvashatunk.

A kognitív pszichológia a *belső folyamatokkal, a gondolkodási korlátokkal* foglalkozik, valamint azzal a móddal, ahogy ezek a folyamatok a korlátozások hatására kialakulnak. Az utóbbi években számos kutatás irányult a *gondolkodási heurisztikák* felderítésére, hatásuk vizsgálatára.⁷ Elemezték a mindennapi gondolkodásban tettenérhető előítéleteket, torzításokat, téves következtetéseket (cognitive bias). A döntésekkel foglalkozó tudomány különösen sokat köszönhet Tversky, Kahnemann és társai e téren végzett kutatásainak. Amint azt később látni fogjuk, *számos heurisztikát mutattak ki*, amelyeket az emberi agy a rosszul strukturált döntések során – mintegy vészhelyzetben – használ. Vizsgálták a *szubjektív valószínűségek becslése* mögötti gondolkodási folyamatokat is.⁸

c) A stratégiai döntési folyamat

A vállalat stratégiai döntései bizonytalan eseményekhez kötődnek, amelyek *kimenetét* valamilyen *valószínűséggel* jellemezhetjük. Hogyan alakul a piac? Hogyan viselkednek a versenytársak? Milyen technológiai újdonságokra lehet számítani? Hogyan alakul az ország gazdasági és politikai helyzete? Ilyen és ehhez hasonló kérdések tömege húzódik meg egy-egy döntés mögött. A döntéshozónak ezeket a környezeti tényezőket valahogy számba kell vennie, értékelnie kell bekövetkezési valószínűségüket, valamilyen becslést végezni a *tőle független* esemény kimenetére és ennek függvényében kell választania a szóba jöhető lehetőségek közül.

Mivel *információ-feldolgozási kapacitásunk* korlátozott, nehéz a különböző forrásokból származó információkat kombinálni. Ezért mind a környezetből, mind a tudatunkból származó információkat szelektálnunk kell. Bizonyos információknak nagyobb jelentőséget tulajdonítunk: az információkeresést is ez fogja vezérelni. A végső megítéléshez a különböző információ-forrásokat mérlegeljük, kombináljuk. Mivel ezt a műveletet nem vagyunk képesek egy számítógép pontosságával elvégezni, *egyszerűsítő eljárásokat* vagyunk kénytelenek alkalmazni. Jóllehet, ezek megoldhatóvá teszik a feladatot és csökkentik az információfeldolgozás költségét, de gyakran megítélési és döntési hibákhoz vezetnek (Hogarth 1987).

Hogyan zajlik le ez az értékelési és döntési folyamat? A korrekt megközelítés azt kívánná meg, hogy véletlenszerű események kezelésekor kellően megalapozott *valószínűségi becslésekkel* dolgozzunk. Arra azonban rendszerint nincs se mód, se idő, se pénz,

⁷ Heurisztika: a megtalálás, a feltalálás, a valamire rájövés művészete.

⁸ A kognitív bias-ok gyakorlati elemzése hatással van a megítélésen alapuló szubjektív valószínűségek becslésére, mind az elméletben, mind az alkalmazásokban.

hogy az érintett esemény bekövetkezési valószínűségét megalapozott módon, tudományos igényességgel becsüljük meg. Egy vállalati vezető döntéshozó nemigen végezhet pl. megalapozott kutatásokat a világgpiaci verseny várható mérőszámait, vagy saját kormánya gazdasági intézkedéseit, illetve ezek bekövetkezési valószínűségeit illetően.

Döntenie mégis kell. Az utóbbi évtizedek kutatásai kimutatták, hogy az emberek az ilyen komplex problémák megoldásánál rendszerint csak *néhány tipikus heurisztikus elvre támaszkodhatnak*, amelyek segítségével a döntéshozók a gyakorlatban leegyszerűsítik a valószínűségi értékek becslésének komplex problémáját és a feladatot egyszerűen megoldható formára vezetik vissza.

A heurisztikának a gondolkodásban való jelenlétére Tversky és Kahneman – ma már klasszikusnak tekinthető – cikkében⁹ a mindennapi életből hoz példát: egy távoli tárgy távolságának becslési módját veszik nagytól alá. A távolságot akkor vagyunk kénytelenek megbecsülni, ha nem áll módunkban pontos mérést végezni (pl. egy szembejövő gépkocsi távolságának, egy folyó szélességének stb. becslése). Tapasztalatok szerint ekkor egy egyszerű heurisztikus szabályt alkalmazunk: a távoli tárgy képeinek tisztasága, élessége és nagysága alapján becsüljük meg annak távolságát. Minél közelebb van ugyanis hozzánk, annál tisztább, élesebb a képe és annál nagyobbak látszik. Ez az egyszerű szabály azonban gyakran félrevezető lehet és hibás becsléshez vezethet. A látási viszonyok, a levegő páratartalma, szennyezettsége ugyanis nagymértékben befolyásolják a látott kép minőségét. Tiszta időben pl. a Balaton túlsó partja közelebbinek, párás időben távolabbinak látszik. Az optikai képre alapozott távolságbecslések a valóságban mindkét irányban torzíthatnak (közelebbinek vagy távolabbinak becsüljük a távolságot a valóságosnál).

A gondolkodási heurisztikák alkalmazása döntéseinknél hasonló *előnyöket és buktatókat* tartalmaz, mint az előző példa távolságbecslése. Előnyösek, mert bizonytalan közegben nélkülük egyáltalán nem boldogulnánk a komplex problémákkal. Ugyanakkor veszélyt is jelentenek: súlyos tévedésekhez, szisztematikus hibákhoz vezethetnek.

A *stratégiai döntések* meghozatalánál szinte minden esetben *információ-hiánnyal* küszködünk. Döntenünk mégis kell. A vezető ilyenkor – tudatosan vagy nem – gondolkodási heurisztikái alapján oldja meg a problémát. Mivel a heurisztikák használatát a stratégiai döntéseknél nem nélkülözhetjük, lépéseket kell tennünk a *veszélyek elkerülésére*, de legalább is mérséklésére. Ajánlatos ezért

- megismerni a leggyakrabban használt heurisztikus szabályokat ;

- tudatosítani a velük együtt járó buktatókat;
- megkeresni azokat a módszereket, amelyekkel a negatív hatások mérsékelhetők.

* * *

A könyv ezeket a kérdéseket vizsgálja meg részletebben: a stratégiai döntéshozatal gondolkodási folyamatát, a leselkedő buktatókat és csapdákat veszi nagytól alá, eljárásokat és módszereket kínál ezek elkerülésére.

Szerzőnk a közgazdaságtudományok doktora,
a JPTE tanszékvezetője

Irodalom

- Aronson, Elliot: *The Rationalizing Animal*. Psychology Today, 1973.
- Barakonyi Károly – Peter Lorange: *Stratégiai Management*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- Bazerman, Max H.: *Judgement in Managerial Decision Making*. John Wiley, New York, 1986.
- Beer, Stafford: *The Brain of the Firm*. Wiley, 1981. (first ed. Penguin Press, 1972)
- Cooke, Steve – Nigel Slack: *Making Management Decisions*. Prentice Hall, UK, 1991.
- Cyert, R. and J. March: *A behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- Dawes, Robyn M.: *Rational Choice in an Uncertain World*. Harcourt Brace Jovanovich, 1988.
- Edwards, Ward–Amos Tversky: *Decision Making*. Penguin Books, 1967.
- Expert Choice: *Decision Support Software*. User's Manual. Pittsburgh, 1996.
- Gardner, Howard: *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*. Basic Books, 1985.
- Feigenbaum, Edward A. – Pamela McCorduck: *The Fifth Generation: Artificial Intelligence and Japan's Computer Challenge to the World*. Signet Books, New American Library, 1984.
- Hogarth, Robin M.: *Judgement and Choice* (2nd edition). John Wiley, New York, 1987.
- Hunt, Morton: *The Universe Within: A New Science Explores the Human Mind*. Simon & Schuster, 1982.
- Kahneman, D., P. Slovic and A. Tversky (Eds): *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge Press, Cambridge, MA, 1982.
- Kindler, József: *Fejezetek a döntéseméletből*. Aula, Budapest, 1991.
- Merrill, Harwood F.: *Classics in Management*. American Management Association, 1970.
- Simon, Herbert A.: „The Structure of Ill-Structured Problems”. *Artificial Intelligence*, 4 (1973), 181–201.
- Steiner, Georg A.: *Strategic Planning*. The Free Press, New York, 1977.
- Sun Zi: *The Art of War*. Peking, 1994.
- Tversky, Amos: *Elimination of by Aspects: A Theory of Choice*. *Psychological Review* 79 (1972): 281–299.

⁹Ld. Tversky klasszikus cikke (1972)