

ESSE Bálint

ADAPTÍV DÖNTÉSHOZATAL A BESZÁLLÍTÓVÁLASZTÁS PÉLDÁJÁN

A szerző az alkalmazkodó döntéshozót a középpontba helyezve vizsgálja az egyéni döntések kognitív szintjét. Azt a kérdést részletezi, hogyan alakulnak ki és mi határozza meg azokat a folyamatokat, amelyek a döntési helyzethez való alkalmazkodást biztosítják. A szerző saját kvalitatív kutatására épít, amelyet a grounded theory módszertanával végzett kis- és középvállalatok esetén. Az üzleti döntések széles palettájáról jellemzői miatt a beszállítót választási döntéseket vizsgálja. A kutatás eredményei közül a szerző az adaptív mechanizmus két elemét, a metastruktúrát és az attitűdkészletet, ezek kialakulásának módját és az ezen elemeket meghatározó tényezőket mutatja be. A bemutatásra kerülő összefüggésrendszer a módszertanhoz igazodva egy közép-szintű elméleti keret, amely további kutatásokkal finomítható, de már most érdekes tanulságokkal szolgál.¹

Kulcsszavak: üzleti döntések, döntéselmélet, grounded theory (GT), beszállító

Minden problémára megfelelő megoldási eljárás nem létezik. A döntéselmélet szakirodalmában az ilyen *panacea* feltételezését gyakran egy olyan szerelő esetehez hasonlítják, aki kalapáccsal akar minden hibát kijavítani. A kalapács kiváló bizonyos esetekben, más problémákra viszont más szerszámra van szükség. Ugyanez igaz a problémamegoldásra is: az agyunknak számos „szerszáma” van, amelyek közül egy konkrét döntési helyzetben az egyik megfelelőbb lehet, mint a többi. A pszichológiában erre a szerszámkészletre elterjedt a *svájci bicska* és az *adaptív szerszámosláda* metaforája is (Bröder – Newell, 2008).

Az adaptív szerszámosládaiban értelmezésem szerint *döntési stratégiák* és *hüvelykujj-szabályok* vannak. Döntési stratégiák azok a döntési szabályok, amelyekkel egy döntési helyzetben az alternatívák közül a folyamat végére kiválasztunk egyet. Például az ún. lexikografikus szabály esetén az alternatívákat a legfontosabb szempont alapján hasonlítjuk össze, s a legjobbat kiválasztjuk (Patton, 1996). Ha az élen holtverseny van, a legjobbakat értékeljük a második legfontosabb szempont alapján. A hüvelykujjszabályokat a szakirodalomban *heurisztikáknak* nevezik. A heurisztikák leegyszerűsítő szabályok. Rendszerint a teljes elemzést kerülő, gyors döntést eredményező szabályokról van szó. A hozzáférhetőségi heurisztika alapján például két opció közül azt választjuk, vagy annak tulajdonítunk nagyobb értéket, amely alter-

natíva neve ismerősebben cseng, élénkebben él memóriánkban (Tversky – Kahneman, 1974). A döntési stratégiákról és heurisztikákról összefoglaló jelleggel olvashatunk például Zoltayné (2005) könyvének több fejezetében, illetve Pápai és Nagy (1991) szöveggyűjteményében.

Kutatásomban gondolati folyamatok szintjén vizsgáltam a beszállítót választási döntéseket. Kvalitatív kutatásomat a grounded theory módszertanával végeztem (röviden GT, magyarul megalapozott elmélet, Glaser – Strauss, 1967). Interjúkat készítettem, s az interjúkészítés folyamatában már elemeztem is azokat, így az interjúkérdések folyamatosan alakultak. Ez a GT folyamatára jellemző: az adatgenerálás és -elemzés nem különül el. Így alakul a kutató képe a kutatott jelenség összefüggéseiről, s így emelkedik ki fokozatosan az összefüggések rendszerében meghatározó tényező, jelenség, amit központi kategóriának nevezünk.

Cikkemben ezzel a központi fogalommal, az adaptivitással foglalkozom. Előzetesen bemutatom, hogy a szakirodalom milyen irányokból közelíti meg a döntéshozó adaptivitását, majd rátérek a kutatásom eredményeinek leírására. Bár az adaptivitás a kutatási folyamat közben emelkedett ki, és a szakirodalmi elmélyülés is ezzel párhuzamosan történt, itt most külön, a fogalom szakirodalmi közelítésmódjainak bemutatásával kezdem, utána mutatom be a kutatási folyamatom eredményeként felépülő összefüggésrendszert.

Az adaptív döntéshozó különböző megközelítései

A környezeti tényezőkhöz alkalmazkodó döntéshozó gondolata már számos döntéseméleti irányzatban felmerült. Ezek az irányzatok különböző megközelítéssel tárgyalják az alkalmazkodást, annak különböző aspektusaira helyezve a hangsúlyt.

Herbert Simon, a korlátozott racionalitás elméletének megalkotója már az elmélet megalkotásakor is az adaptivitást emelte ki. Simon (1972) írja, hogy a gondolkodásunk úgy működik, mint egy olló két éle: az egyik a környezet komplexitása, a másik a korlátozott kapacitású gondolkodásunk, s a kettő egymáshoz illesztése határozza meg a döntéshozatal eredményességét. Erre az illesztésre elménknak van néhány eszköze, ezek közé tartoznak például a heurisztikák, a megelégedésre törekvés. Az aspirációs (elvárási) szintünk, amelyhez hasonlítjuk az alternatívákat, szintén alkalmazkodási eszköz – helyzetről helyzetre változik, az eredmény függvényében. Később Simon és Langley (1981) már a tanulás mechanizmusával kapcsolatban írnak az alkalmazkodás módjáról. Az ún. chunk theory-ban arról írnak, hogy a tapasztalt döntéshozók *helyzet – stratégia – hasznosság* hármassokat halmoztak fel tevékenységük során, s amikor egy konkrét helyzetre megoldásokat keresnek, az ilyen hármassokból választanak. Az aktuális helyzethez legjobban illő megoldási folyamatot tehát gyorsan választják ki.

Gerd Gigerenzer (2007) az *adaptív szerszámoszláda* metaforát alkalmazza a hüvelykujjszabályok (heurisztikák) tárgyalásakor. A heurisztikák pozitív felfogását erősítő kutatási irányzatában – a gyors és könnyed gondolkodás irányzatában – szerzőtársaival azt vizsgálja, hogy az elme milyen eszközökkel rendelkezik, azaz mi van az adaptív szerszámoszlánkban. Elgondolásuk, hogy az elmének számos eszköze van, és a megfelelő helyzetben a megfelelő eszközt választja ki. Hangsúlyosan a leegyszerűsítő szabályok, a heurisztikák állnak az irányzatot kutatók figyelmének a középpontjában. A kutatási irányzat az eszközök alkalmazására, azok megjelenésére fókuszál, rendszerint kísérleti helyzetekben. Azonosítják, hogy döntési folyamataink során több eljárás közül választunk, azt is kutatják, hogy milyen személyiségi jellemzőkkel lehet összefüggésben bizonyos eszközök kiválasztása (erről a tudásunk még nagyon kevés). Azt a kérdést, hogy hogyan működik az eszközök közül való választás, viszont még nem vizsgálták behatóan (Bröder – Newell, 2008).

Anderson (1991) a *racionális elemzés* irányzatának képviselőjeként az alkalmazkodás tudatosabb képét vázolja fel. Az irányzat szerint a döntés módját, milyenségét a döntéshozó optimalizáló módon tökéletesen

igazítja a helyzethez. A racionális elemzés irányzatának egyik kulcsfogalma a *metadöntés*: a döntéshozó tudatosan eldönti, a döntési helyzet jellemzői alapján, hogy milyen döntési eljárás a megfelelő. Az irányzat számos kritikusa szerint elkanyarodott gyökereitől, a korlátozott racionalitás elméletétől annyiban, hogy nem egyszerűsítő, hanem még bonyolultabb eljárásokat feltételez az egyénről. A döntésekről hozott tudatos, optimalizáló döntések ugyanis szerintük bonyolultabbá teszik a döntési helyzeteket, mint amennyire azok eredetileg voltak.

Beach és Mitchell (1978) az alkalmazkodó döntéshozatalról írt elméleti tanulmányukban összefoglalják a tényezőket, amelyek a döntési folyamatra, a döntési stratégiára hatással vannak. Feltételezéseik szerint a döntéshozó a számára megfelelő eredmény elérésére törekszik a legkisebb ráfordítással, döntési stratégiájának választását pedig a probléma típusa, a környezet és a személyes tényezők befolyásolják.

Klein (2009) főleg vészhelyzeti döntések esetében vizsgálja az illesztés folyamatát, azaz, hogy hogyan választják ki a megfelelő akciótérvet például tűzesetek esetén (gyakori alanyai tűzoltó parancsnokok). A vészhelyzetek sajátosságaiból eredően itt megjelennek specifikus elemek, de itt is a tapasztalaton van a hangsúly, illetve részletesen leírja, hogyan működik az alternatíva generálás és -választás. Mivel vészhelyzetekben gyakran nem meghatározott alternatívákról van szó, hanem akciótervekről, cselekvési útvonalokról, a helyzethez való alkalmazkodás az alternatíva megalkotásában jelenik meg.

Payne és társai (1988, 2004) szimulációs kísérletekkel vizsgálták a döntési stratégiák eredményességét és a szükséges ráfordításokat. Az eredményesség szimulációjukban azt jelenti, hogy az elméleti helyzetben jól meghatározható optimumhoz képest milyen eredménnyel zárul egy döntési stratégia. A ráfordításokat információfeldolgozási egységekben mérték. Ezt egyéb kísérletekben is kipróbálták, ahol a környezeti változókat is változtatták, és figyelték, mennyire igazítják az egyének a stratégiaválasztást a környezethez.

Összefoglalva elmondható, hogy a döntésemélet szakirodalmában a leggyakrabban tárgyalt koncepciók szerszámoszlánk alkotóelemeinek azonosítása, a kontingenciátényezők feltárása, a konkrét eszközök választásának előnyei és hátrányai. A választás mikéntjéről ugyanakkor keveset tudunk.

A kutatási folyamatban az összefüggések vizsgálatakor figyelmem az adaptivitás felé terelődött, így a vizsgálódás közben tájékozódtam e téma szakirodalmában is. Ez a konstruktivista felfogású kvalitatív kutatásban elfogadott, hiszen a jelenségekről alkotott tudásom építéséhez hozzájárul. Azért mutattam be ezt

a rövid szakirodalmi részt mégis e tanulmány elején, mert ezzel igyekszem elkülöníteni attól a felfogástól, amit a kutatás során alkottam.

A beszállítóválasztás példája – empirikus kutatás

Empirikus kutatásomban döntési folyamatok gondolati szintjét vizsgáltam, egyéni döntéshozók esetében. Döntésméleti közelítésmóddal és a gondolati leegyszerűsítések (heurisztikák) fókuszával elemeztem egyéni döntési folyamatokat. Eredeti kutatási kérdésem egy mondatban a következő volt: *milyen kognitív rövidítő utakat használ a döntéshozó beszállítóválasztáskor, és ezekről hogyan vélekedik?*

E kérdések és a kutatási alkérdések megválaszolásához szükséges volt ismereteket szerezni valós üzleti döntéshozatali folyamatokról. E tanulmányban a hangsúlyt a kutatás egyik fő megállapítására, az *alkalmazkodás mechanizmusára* helyezem.

A döntési folyamatokat egy szervezeti döntés, a beszállítóválasztás példáján vizsgáltam. Azért esett a választásom erre a döntésre, mert itt jellemzően véges számú alternatíváról van szó, melyeket konkrét potenciális szállítók képviselnek (nem pedig cselekvési útvonalak, melyeket a döntéshozónak kell megalkotnia). A beszerzett inputtól függően ismételt döntési helyzetről lehet szó, és léteznek elméleti döntési eszközök, melyekkel e döntéseket meg lehet hozni. Ezek a jellemzők teszik jól elemezhetővé a beszállítóválasztási döntéseket a döntési stratégiák, folyamatok megismerhetőségében. A kutatás előtt áttekintettem többek között a döntési stratégiák, a döntési szempontok, valamint a beszállítóválasztási folyamatok, szállítóválasztási döntési szempontok és a kontextustényezők szakirodalmát (Esse, 2011).

A grounded theory módszertani keretében félig strukturált ún. életvilág-interjúkkal tártam fel tizenkét döntéshozó, fejenként legalább két döntési folyamatát. Az interjúalanyok zöme kis- és középvállalkozások (KKV) döntéshozója, e vállalatoknál teljesen szabadon, beszerzési szabályzat nélkül születnek meg a vizsgált döntések. Ebben az interpretatív kutatásban az interjúk során kötetlenül is szó esett a döntési folyamatok elemeiről, de strukturáltan is végigkövettünk szállítóválasztási folyamatokat az ún. verbal protocol analysis (VPA) módszerével (Payne et al., 1978), ami tulajdonképpen egy hangos gondolkodtatás. Arra kértem az interjúalanyokat, hogy mondják el, hogyan gondolkodnak egy beszállítóválasztás esetén az igény megjelenésétől a kiválasztásig. Az interjúkról hangfelvétel készült, azokat rövid időn belül begépezték, majd egy kódolást segítő szoftverrel, a TAMS Analyzerrel elemeztem az interjúkból készült leiratokat. A kódolás

mindhárom fázisát (nyílt, axiális és szelektív) alkalmaztam. A nyílt kódolás során teljesen nyitottan címkézünk fel gondolatokat, azok részeit vagy fogalmakat, az axiális kódolás szakaszában keressük az összefüggéseket a kódokból képzett kategóriák között, majd a harmadik szakaszra kiemelkedik a központi kategória és megtörténik a kategóriák végső elrendezése.

A grounded theory módszertani folyamatában az adatgenerálás és az adatelemzés szakaszai nem különülnek el, hanem párhuzamosan folynak. A következő interjúk alkalmával már az előző elemzések során szerzett tudás birtokában teszünk fel új kérdéseket, vagy elhagyunk más kérdéseket, esetleg átfogalmazzuk azokat. Ez az iteratív folyamat, az állandó folyamatos összehasonlítás és az elméleti mintavétel a grounded theory módszertanának alapeljárási.

A módszertan és alapelveinek részletes bemutatásától itt eltekintek. Útmutatóként kiváló segítséget nyújt Strauss és Corbin (1990) módszertani útmutatója, az általam alkalmazott konstruktivista változathoz kiegészítést ad Charmaz (2003). Magyar nyelven rövid áttekintést Mitev (2012) nyújt.

A konstruktivista felfogás szerint a szakirodalom is a tudás legitim formája, ezért „engedi” a szakirodalom áttekintését a kutatási folyamatban (Charmaz, 2003). Ezért – ahogy azt már az előzőekben bemutattam – a döntési folyamatok elemeinek és elemzésének szakirodalmából felkészültem, és ha a kutatás során új összefüggések mutatkoztak, a szakirodalomban utánuk néztem. A hangsúly a sorrenden van: e kutatási módszertan esetén nem a szakirodalomból hozzuk be az összefüggéseket, hanem fordítva. A GT-folyamat lényege, hogy az eredmények az adatokban gyökereznek, ezért semmilyen összefüggést nem emeltem be a kutatásba, amely nem az interjúalanyoktól származott volna.

Egy GT-módszertannal végzett kutatás végére ideális esetben világosan kiemelkedik egy *központi kategória*, amely a legtöbb kapcsolódást mutatja, sok összefüggésben van magyarázó ereje. A kódolás folyamatában ugyanis kategóriákat képezünk, és az axiális szakaszban ezek közti kapcsolatokat keressük. A központi kategória a kutatás során folyamatosan „érződik”, mindig látni lehet, hogy az aktuális pontban mely kategória kapcsolódik számos, egyéb kategóriához. A GT-folyamatban a kutatás során természetes módon változhat a „központi kategória jelölt”. A kezdeti kutatási érdeklődéssel (*leegyszerűsítések*) vizsgálódva fokozatosan a *metastruktúra* látszott egyre inkább meghatározónak, majd végül az *attitűdkészlet* emelkedett ki központi kategóriaként, kapcsolódva a metastruktúrához. A leegyszerűsítésekre való fókusz a kutatás során végig megtartottam. Az egyéb témák kiemelkedése tehát nem

a kutatási fókusz változását jelenti, hanem azt megtartva azokat az elemeket emeli ki, amelyek legnagyobb mértékben választ adnak a kérdéseinkre. A következőkben sorrendben tárgyalom a metastruktúrát és az attitűdkészletet, melyek ebben a sorrendben emelkedtek ki, és erős kapcsolódásuk miatt, értelmezésem szerint együtt alkotják a központi kategóriát.

A metastruktúra

Az interjúkban az alkalmazkodási mechanizmus több példája is fellelhető, amikor az interjúalanyok arról számolnak be, mennyi mindentől függ a döntési folyamat menete. Fokozatosan alakul ki vagy tudatosan döntenek el, hogy mennyi alternatívát keressenek, hogyan értékeljenek, milyen szempontokat vegyenek figyelembe. Ezek döntésről hozott döntések (hiszen ezek még nem az alternatívagyűjtéssel és értékeléssel, majd kiválasztással közvetlenül összefüggő lépések), amit a szakirodalomban *másodlagos* vagy *metadöntéseknek* neveznek. Metadöntés például a szempontok sorrendbe rendezése súlyuk alapján, vagy a feltárt alternatívák számáról hozott döntés, a keresési leállási szabály kiválasztása, illetve a döntésben alkalmazott döntési stratégia kiválasztása. *Metaszabálynak* nevezem egy metadöntés kialakult eredményét (pl. *x* piacon, *y* helyzetben, *z* alternatíva azonosítása elegendő), *metastruktúrának* nevezem a metaszabályok készletét.

Ide tartoznak tehát azok a döntési szabályok, leállási szabályok, heurisztikák, amelyek nem a döntésben érvényesülnek, hanem a döntési helyzet kereteit határolják le, igazodva az aktuális helyzethez, kontextustényezőkhöz.

Az attitűdkészlet

Az *attitűd* legegyszerűbb meghatározása szerint pozitív vagy negatív viszonyulás, beállítódás valami iránt (Ajzen, 2001). A továbbiakban a kifejezést ebben az értelemben használom. A pszichológiában ismert Ajzen modellje, mely szerint az attitűdöt követi a cselekvési szándék, majd a cselekvés. Az attitűdöknek is, ugyanúgy, ahogy a döntéseknek is, értelmezésem szerint több szintje van. Az attitűd – szándék – cselekvés vonalon jut el a döntéshozó addig, hogy kiválasszon egy beszállítót. Attitűdök játszanak szerepet ebben a lényegi döntésben is, viszont attitűdök figyelhetők meg a döntési folyamat részeiben is. Ahhoz is van attitűdünk, *ahogyan* egy cselekvést véghezviszünk, s ez más, mint az adott cselekvésre vonatkozó attitűd. Tulajdonképpen arról van szó, hogy a döntéshozó nemcsak bizonyos szállítókhoz, megoldásokhoz viszonyul pozitívan vagy negatívan, hanem a döntés metaelemeihez is: az információkereséshez, az értékeléshez, a döntési lépések lezárásához is.

Az attitűdkészlet kategóriába soroltam minden olyan az interjúkban szereplő szövegrészt, amely a döntési folyamat bármely eleméhez való viszonyulást fejezi ki. Az ilyen viszonyulás fejeződik ki közvetlenül a megfogalmazásokban (például „*szeretem*”, „*nem szimpatizálok ezzel*” és hasonló kifejezések) vagy a szóhasználatból következtethető (a sok elemzés „*szó-rakozgatás*”, a sok keresés „*totojázás*”).

A beszállítóválasztási folyamat különböző döntési aspektusaival kapcsolatos attitűdöket találtam az interjúk szövegeiben. Az 1. táblázatban a döntési folyamat néhány elemével vagy keretével kapcsolatos attitűdöt idézek az interjúalanyok beszámolóiból (a számok az alanyokat jelölik).

1. táblázat

A döntési folyamat elemeivel és jellemzőivel kapcsolatos attitűdök

Döntési folyamat eleme	Példa
a folyamat időtartama	„...szeretek most gyorsan dönteni, és nem szeretek sokat gondolkodni, mert a vége ugyanaz.”(12)
az eredmény elfogadása	„Hogy az ember elfogadja azt, hogy hoz nem jó döntéseket. Nyilván az lenne jó, ha kevesebb rosszat hozna, de azért egy idő után rájön, hogy nem tökéletes, és akkor az az élet része, hogy rosszul csináltuk.”(10)
aspirációs szint / maximalizálás vagy megelégedésre törekvés	„Ebben az esetben, ha ezek teljesítve vannak, egyszerűen nem kívánok többet.” (5)
információmennyiség / szempontok, alternatívák száma	„Alapvetően nem szeretek túl sok információ alapján dönteni.”(10) „...és szórakozni akarok, akkor lehet, hogy keresek még 8-10-et, de azzal lehet, hogy saját magamnak teremtek kaotikus lehetőséget.” (5)
kognitív kapacitáskorlát	„Elmész egy kiállításra, és van ott háromszázhetven kiállító, amihez nincs esélyed mindegyiket végigjárni, de kiválasztasz magadnak párat: ez a jó – ezzel közelebről megismerkedünk.”(7)
elemzés	„Ebben a matematikában nem azt mondom, hogy fenomén vagyok, de azt a részét a matematikának, amit fel tudok használni a munkámban, ezt direkt csámcsogva élvezem.”(6)

A példaként bemutatott attitűdelemek mindegyike a döntési folyamat valamely aspektusához mutat pozitív vagy negatív viszonyulást. Az ilyen attitűdök alkotják személyenként azt a struktúrát, amelyet *attitűdkészlet*-nek neveztem.

Mivel egyéb jelenségek is kapcsolódásokat mutattak e kategóriával – például a múltbeli történések, a múltbeli szerepek, a tanulás –, fokozatosan az *attitűdkészlet* vált a kutatási folyamat központi kategóriájává. Ahogyan fokozatosan kiderült, hogy az attitűdkészletnek meghatározó szerepe van a metastruktúra alakulásában és több hatás is ezen a kategórián keresztül csatornázódik a metastruktúrába, ezzel tudta a központi kategória pozícióból kibillenteni a metastruktúrát. Nem utolsósorban pedig a nehezen megvilágítható kapcsolatban levő metastruktúra-attitűdkészlet páros folyamatos összehasonlításával sejtethetővé vált, hogy e két kategória *jelenség-stratégia* kapcsolatban van (azaz az attitűdkészlet alakul és alakulásának megfelelő stratégiákat fejleszt a döntéshozó, amely a metastruktúrában tárolódik).

Az attitűdkészlet-metastruktúra kapcsolat

Az attitűdkészlet és a metastruktúra párosáról egyre inkább az derült ki számomra, hogy ezek egy *adaptív mechanizmus* két elemének tekinthetők abban az összefüggésrendszerben, amelyet az interjúalanyokkal feltártunk, így a központi kategóriát e kettő együtt alkotja, erősebb hangsúllyal az attitűdkészleten. Az attitűd adaptivitásban való szerepét az irodalom is igazolja: számos definíciója szerint az attitűd beállítódás, pozitív vagy negatív viszonyulás, hozzáállás, reakcióra kész állapot, de legszélesebb értelmében (Ajzen, 2001) *az attitűdök a környezethez való alkalmazkodást segítő mentális eszközök*.

Ha az attitűdkészlet a központi kategória, akkor a jelenség-stratégia viszony megvilágítja a nehezen elválasztható attitűdkészlet-metastruktúra kapcsolatot. A metasztintet kezelhetjük úgy, hogy ezek nagyrészt az attitűdök stratégiái (tehát a környezeti jelekhez való igazodáson kívül az attitűdkészlet nagyon erősen meghatározza és alakítja a metastruktúrát). Minden, az idézetekben megjelent viszonyulásnak van megfelelő metastratégiaja, azaz az attitűdök leképeződnek a metastruktúrára, összhangban vannak egymással.

Aki *hiszi*, hogy az elemző és az intuitív döntés eredménye ugyanaz, annak a metastruktúrájába könnyebben kerülnek gyors, intuitív stratégiák, mint akinek ilyen meggyőződése, tapasztalata nincs. Aki türelmetlen alkat, vagy más okból kifolyólag szeret gyorsan dönteni, annak időkorlátra vonatkozó szabályai lesznek a metastruktúrájában. Aki nem szeret nagy információ-

mennyiséggel dolgozni, annak a keresésben a leállási szabályai (arra vonatkozó szabályok, meddig vár a folyamat következő lépésére, vagy leállítására) alacsonyabb küszöbvel érvényesülnek.

Az az érdekes ebben, hogy a kép egyéneknél nem homogén. A beszámolók alapján, ahogy azt az előzőekben bemutatott példákön láthattuk, a beszállítaválasztási döntési magatartás a KKV-k esetén leginkább a korlátozott racionalitás elméletéhez közeli képet mutat: a döntéshozók megelégedésre törekednek, leegyszerűsítő szabályokat alkalmaznak, a döntési eljárásaikat így a korlátozott kognitív és egyéb kapacitásaikhoz igazítják.

Az idézett példákban előfordult az információ-tömegetől való tartózkodás, a kevés alternatívával való megelégedés, a gyors döntésre való igény. Nem lehet viszont azt mondani, hogy mindenki minden lépésben ugyanolyan mértékben leegyszerűsítene, s ezt a lépésekkel kapcsolatos attitűdök befolyásolják. Az látható, hogy a kép nem egységes, azaz egyéneknél nem mindig egy *általánosan* megengedőbb vagy általánosan szigorúbban elemző szint figyelhető meg.

Vannak az interjúalanyok között egyének, akik bátran leegyszerűsítene a keresésben, vagy nem monitorozzák az aktuális szállítónál jobb lehetőségeket, de az elemzésben örömet lelik. Van, aki gyorsan szeret dönteni, nem szeret sokat gondolkodni, de a rendez és a feddhetetlenséghez szükséges dokumentációhoz, eszközökhöz ragaszkodik.

Az attitűdkészlettől függ tehát, hogy a döntéshozó a döntési folyamat *mely szakaszában* fog leegyszerűsíteni, és ezt *milyen módon* teszi. Ezek a szabályok pedig a metastruktúrában öltönek formát. A megismertek alapján úgy gondolom, a metastruktúrában csak olyan szabályok érvényesülhetnek, amit az attitűdkészlet „megenged”. Kognitívan a metastruktúrába ágyazódhatna nagyon sok, a kontextustényezőkhöz való alkalmazkodást segítő szabály, de ezekből azok fognak itt megragadni, amelyek az attitűdöknek megfelelnek. Ennek a sejtésnek jelentősége van a mechanizmus kialakulásának és alakulásának megértésében.

Az adaptív mechanizmus kialakulása

Az előzőekben leírtakra építve adaptív mechanizmusnak nevezem az attitűdkészlet-metastruktúra párost. Úgy gondolom, hogy az előzőekben leírtak alapján működik a helyzetekhez való alkalmazkodás, amit a két elemből álló központi kategória segít megérteni.

A metastruktúra olyan szabályokat tartalmaz, amelyek meghatározzák a döntési folyamat kereteit: milyen stratégiát használjon, mennyi ajánlatot kérjen a

döntéshozó, mennyit várjon az ajánlatokra. A döntési folyamatot követően az eredmény igazolhatja a folyamatot, vagy épp bizonyos lépések feleslegességéről adhat jelzést. Megtörténhet, hogy feleslegesen elemzünk bizonyos helyzetben, egy másikban pedig túl merészen egyszerűsítünk.

A kutatás során az elméleti mintavétel (a grounded theory egyik alapelve) a fiatal döntéshozók felé mutatott, miután az idősebb alanyok döntési folyamataikról arról számoltak be, hogy „ez így kialakult”. Az elméleti mintavétel ekkor azt tette szükségessé, hogy kérdéseket tegyek fel a fiatalabb kori döntésekről, illetve felkeressek fiatal, a döntéshozói lét elején levő alanyokat. Ezért készült a két következő interjú fiatal döntéshozókkal, illetve a kutatási folyamatban az utánuk következő idősebbektől visszajelzést kértem fiatalkori döntéseikről.

A megismertek alapján elmondható, hogy a döntéshozói lét elején a metastruktúra nem annyira csiszolt, és nincs is feltöltve. Az egyik fiatal interjúalany így nyilatkozik a kezdetekről háromnegyed év után:

„...akkor teljesen ismeretlenek voltak ezek a termékek, azoknak az áraik. Meg maguk a feltételek, amit a beszállítók kínáltak, hogy mi mindent kell, hogy kínáljon egy beszállító ahhoz, hogy az megfelelő legyen. Elfogadható legyen. És most már ezek így ismertebbek. Tehát hogy már akkor megnézem, hogy ez milyen szállítást kínál, ez milyen fizetési feltételeket kér. Ilyesmik. Tehát hogy ezek már így alajjárton jönnek. Hogy ezeket meg kell nézmem, ezeket kell összehasonlítanom.” (8)

Az előző tapasztalatok hatása a metastruktúrára egyértelmű: az egyén az előző döntések eredményének hatására igazítja (ebben áll az adaptivitás lényege) a „hogyan döntsünk?” kérdésre a választ. Példa erre, amikor a döntéshozó megtapasztalja, hogy sokkal több ajánlat bekérése nem vezet jobb eredményre, mint amikor csak néhányat kér – akkor következő alkalommal már csak kevesebbet fog bekérni. Tulajdonképpen egy leállási szabály küszöbértéke mozog. Ugyanilyen példa az idő is, ameddig megéri várni az ajánlatokra. A tanulás tehát kulcsfontosságú az alkalmazkodásban, hiszen például egy óvatos döntéshozó túl elemzően, felesleges információkat beszerezve – a maximalizáló egyénekre ez különösen igaz (lásd Bröder és Newell (2008) tanulmányát) – igyekezhethet dönten minden beszállítót választási kérdésében. Lassan azonban különböző tényezők miatt (megjelentek az interjúkban olyanok, mint a verseny tökéletessége a piacon, a hiba következménye, a rendelkezésre álló idő), aztán fokozatosan bizonyos helyzetekre, termékekre enged ebből a szigorból. Így alakul ki különböző döntési folyamata különböző döntési helyzetekre.

A metastruktúra tehát csiszolódik és újabb, kifinomultabb metasabályokkal töltődik fel. Feltételezhető, hogy emiatt a gyakran ismételt, jobban ismert, tehát gyakrabban visszacsatolt, éppen ezért jobban „megtanult” döntési folyamatok metasabályai kifinomultabbak. A metastruktúra könnyebben alakul, mint az attitűdkészlet. Az attitűdök pszichológiai meghatározásuk alapján is inkább tartósabbak. Ha valós a kettő közti összhang, akkor a metastruktúra is csak olyan tempóban tud alakulni, ahogyan az attitűdkészlet.

A kor és a tapasztalatok szerepe kulcsfontosságúnak tűnik e helyzetben. Az előzőekben foglaltak ugyanis arra engednek következtetni, hogy idősebb korban a metastruktúra kifinomultabb, a helyzethez illesztés így gyorsabban mehet végbe. Az idősebb döntéshozók nem csak, hogy megengedőbbek lehetnek, tudják, milyen döntési helyzetekben lehetnek kevésbé elemzők. Az analitikus képességek megkopásának kompenzálására fejlődik ki a kevés információ alapján való döntéshozatal képessége, amit ez a kifinomult metastruktúra is nagyban segít.

Az adaptív mechanizmus alakulása

A kutatásban a kontextustényezőknél (például az általános gazdasági helyzet, a terméktípus, a piac jellemzői stb.) kívül kiemelkedően a biztonságérzet, a személyiségi tényezők, a döntés észlelt hatása és a szervezeti kapacitáskorlátok jelentek meg, mint az adaptív mechanizmust közvetlenül befolyásoló tényezők.

A *döntés észlelt hatása* alatt azt értem, milyen jelentőséget tulajdonít a döntéshozó a döntési folyamatnak. Ha azt érzi, hogy nincs nagy hatással az eredményre, teljesen más attitűddel, egy sokkal megengedőbbel viszonnyul a döntési folyamathoz. Az egyik interjúalany például, miután közösen végigkövettük a döntési folyamatát, végül elmondta, hogy: „*De ilyen kis cégnél, mint mi vagyunk, ez azt hiszem, döntően nem befolyásolja az ügymenetet.*” (4)

A GT-folyamat elméleti mintavételének nem célja a reprezentativitás, így például iparági összehasonlításokat nem végeztem, de vannak egyértelmű különbségek. Logikusan következtethető például, hogy egy olyan iparágban, ahol az újdonság mint szempont kiemelkedő (ilyen a könyvpiac vagy a dekorációs kellékek piaca), ott a döntési folyamat észlelt hatása nagyobb, az állandó kereső attitűd természetes, elkerülhetetlen. Egy más iparágban, ahol ráadásul standard termékeket szállít minden szállító, és az árak kiegyenlítettek, ott a kereső attitűd és a döntés észlelt hatása gyengébb.

A *szervezeti kapacitáskorlát* alatt azt értem, hogy a döntéshozó saját maga végzi (KKV-k esetén jellemző)

a beszállítóválasztás feladatát, és így korlátozott nemcsak kognitív szempontból (ahogy az például a túl sok információ elkerülésénél és a leegyszerűsítő szabályok alkalmazásánál megjelenik), hanem létezik egyfajta szervezeti kapacitáskorlát, amihez igazodik az általános attitűdkészlet is. Ha a döntéshozó tudja, hogy nincs idő vagy emberi erőforrás, akkor nem olyan szigorú magával szemben, és megengedőbb attitűdje lesz a döntési folyamatához, leegyszerűsít, kevesebbet elemez.

A biztonságérzet a döntéshozó előző döntéseiből ered: amikor még nincs egy kialakult szállítói bázisa, akkor óvatosabban és elemzőbben dönt. Ez általában a vállalkozás indításánál aktuális, amikor még a metastruktúra sem tudott megtelni finomra csiszolt szabályokkal. Az első döntések, az alap beszállítói bázis után jön a változás:

„Hát talán ez a biztonságérzet az, ami ott van. Tehát hogy egy következő beszállítóról való döntés, hogy kérem vagy sem, úgy történik, hogy már van 2-3-4-5 biztos. Tehát hogy ilyen szinten a stressz és az izgulás alacsonyabb.”(8)

A biztonságérzet, amit egy kialakult szállítói bázis ad, alakítja az attitűdöt. Finomodnak az elvárás szintek, a döntéshozó megtanulja a döntés módját is, és már nyugodtabban, más attitűddel állhat hozzá a jövőbeni szállítóválasztási döntéseihez.

A biztonságérzet másik kiemelkedő forrása a kapcsolatok fejlődése. A piac állandó figyelésére fordított igyekezet, a kereső attitűd erősen függ attól, mennyire elégedett és mennyire érzi magát biztonságban a döntéshozó jelenlegi szállítójánál. Gyakran egyre jobb ár-ral jutalmazza a kapcsolatot a szállító, esetleg speciális igények kielégítésével is:

„Tehát akkor nem egy utcáról bejövő valaki vagyok, hanem akkor a hosszú távú meg a nagy összegű üzleti kapcsolat miatt akkor én mondhatom azt, hogy kösz, most ne három hét alatt csinálják meg, hanem egy hét alatt, mert ez nekem most tényleg olyan sürgős.”(10)

A kapcsolatfejlődésben nagyon fontos elem az emberi kapcsolatok fejlődése is. A vevő-beszállító kapcsolatokban a KKV-k esetén a bizalom és a biztonság szerepe általánosan erősnek mondható. A bizalom garanciája pedig itt leggyakrabban az emberi kapcsolatok, amelyek időben megelőzhetik az üzleti kapcsolatot (van viszont arra is példa, hogy valaki a kettőt függetleníteni akarja), vagy a kapcsolat által alakulnak. Fontosságát jelzi például a következő közép vállalat vezetőjének véleménye:

„Énnekem a legnagyobb problémám például azzal van, amikor kéthavonta egy ugyanannál a cégnél egy-

kéthavonta valaki mást raknak oda, és nekem volt egy jól bejáratott kapcsolatom, akivel már el tudtam azért valamit érni, ismerjük egymást és így tovább. Felhívtam, azért valami szavam volt, és akkor most ott van egy vadidegen ember, akivel megint a nulláról el kell kezdeni építeni egy ilyen barátságosabb kapcsolatot és amikor már úgy kezdenénk célba érni, akkor megint egy új ember és így tovább. ... És noha erre nem volt példa, de nagyon sokszor gondoltam már arra, hogy abszolút be is fejezhető egy ilyen alapján egy kapcsolat.”(11)

Az attitűdkészletre erős hatást mutatnak a különböző személyes, személyiségi tényezők. Itt most a kort és a régi szerepeket említem.

A döntéshozó kora, illetve az életszakasz, amelyben van, hatással van attitűdkészletére. Arról már az előzőekben írtam, hogy egy idősebb döntéshozó a sok döntési helyzettel maga mögött ideális esetben egy nagyon kifinomult metastruktúrával rendelkezik, ami segíti őt a döntési helyzetekben a helyzetnek megfelelő döntési folyamatot illeszteni. A korról azonban az attitűd is változik. Erre hatással lehet például az, ha sorozatosan megtapasztalja, hogy a rossz döntései következményei nem is olyan komolyak. Egy ilyen felismerés lassan bátrabbá teheti az attitűdkészletet: bátrabban egyszerűsíthet, és kevesebb információból hoz döntést. Az életszakasz hatással van a maximalizálásra való törekvésre is. Két olyan alany volt (62 és 59 évesek), akik többször is hangsúlyozták az interjú folyamán, hogy *„ők már csomagolnak”*. Nem tudom pontosan meghatározni, hogy ez a már előteremtett tartalékoknak szól, vagy az igyekezet csökkenésének magyarázata-e, esetleg más tényező. A fiatalabbik például nem tervezi még a végét, ő csak annyit mondott: *„Úgyhogy én inkább kiülök... (pecázni, mutatja – a szerző megj.) én már nem akarok meggazdagodni, valahogy ezt elvesztettem olyan két-három éve.”* Preferenciák tolódnak el, és valószínűleg a vállalkozás jövőjéről alkotott képe is eltérő. Például e kettő ebben a korban befejező, és ebből eredően kevesebb igyekezetet mutató attitűddel áll hozzá, viszont mindketten kisvállalkozók, és a gyerekeik nem kívánják a vállalkozást folytatni. Ezzel szemben (hogy e kategóriát dimenzionáljam) annál a vállalatvezetőnél, aki egy közép vállalatot vezet, s öt éve családi vállalkozássá tették azt, a fia a logisztikai vezető, ilyen nem figyelhető meg.

A múltbeli szerepek szintén hatással vannak az attitűdökre. Múltbeli szerepeknek értem az előző munkahelyet vagy civil tapasztalatot. Az megfigyelhető, hogy az előző munkahelyen vagy egyéb területen szerzett döntési sajátosságokat magával hozza az egyén az üzleti döntéseibe is. Ezeket a sajátosságokat jellemzően attitűdszinten hozzák magukkal. Példaként említhető a

döntéshozó, aki újságíróként dolgozott, ahol az időkorlát nem engedte a hosszas procedúrákat. Saját bevallása szerint ez az interjúalany azóta is gyorsan dönt, elfogadja a szuboptimális eredményt, nem maximalizál a végtelenségig.

Összefoglalás

A döntési folyamatokat, stratégiákat vizsgáló kutatásom eredményeit foglalom össze röviden ebben a részben. Az előzőekben bemutatott összefüggéseket és az egyéb, a grounded theory módszertani folyamatában mutatkozó kapcsolódásokat ismertetem összefoglaló jelleggel.

A kontextustényezőkhöz való illesztés és ennek tanulása azt eredményezi, hogy a sokszor ismétlődő döntési helyzeteket már nem előzik meg a döntés mikéntjéről hozott döntések, hanem csak paraméterek (például a keresés leállítására, az alternatívák számára, a figyelembe veendő szempontokra vonatkozó szabályok) illesztése történik, ami sokkal gyorsabb. E tekintetben a döntéshozói lét elején van a legnagyobb fejlődés. A felhalmozódó *helyzet-paraméterek párosok* és alkalmazásuk a döntés gyorsaságát segítik elő.

A *metastruktúra* az alkalmazkodási mechanizmus egyik része. Az interjúalanyok beszámolóiból kiemelkedő másik erős kategória az *attitűdkészlet*. A kettő erősen összekapcsolódik. A metastruktúra a kialakult értelmezésben inkább az alkalmazkodás kognitív szintje, míg az attitűdkészlet az ezt támogató, nem tisztán kognitív mechanizmus (hiszen van kognitív, de érzelmi alapja is). Világossá vált, hogy a metastruktúrában csak olyan egyszerűsítő, illesztő lépések tudnak érvényesülni, amelyeket a megfelelő attitűd támogat. Tulajdonképpen a tanulás-metastruktúra kapcsolatot moderálja az attitűdkészlet, hiszen az erősen elemző máshogy értelmezheti egy döntés eredményét, mint egy lazább, intuitív döntéshozó, s ezért más elemek erősödnek az attitűdkészletében és a metastruktúrában is.

Ezek alapján az látszik, hogy az *illesztés* (azaz a döntési helyzetben az alkalmazott döntési mód megválasztása) nemcsak kognitív folyamat, hanem érzelmi is. Ezt azért tartom fontosnak, mert az érzelmek, viszonyulások szerepe a döntési folyamaton belül nem újdonság, viszont itt arról van szó, hogy maga a döntési folyamat milyen legyen.

Az attitűdkészlet ugyanígy meghatározza azt is, hogy az egyén a döntési folyamatban *hol, milyen módon egyszerűsít*, ha egyszerűsít. Megfigyelhetők attitűdök az értékelés folyamatához, a kereséshez, az információ-mennyiséghez, a hiba lehetőségéhez, s ezek befolyásolják, hogy a metastruktúrában és a döntési folyamatban milyen stratégiákat alkalmaznak, illetve általánosan ho-

gyan néz ki a döntés kognitív folyamata. Ez egyben azt is jelenti, hogy a korlátozott racionalitás *megelégedésre törekvése* nem általánosan van jelen a döntés momentumában, hanem az attitűdkészlettől függően vagy a keresésben, vagy a választásban, értékelésben stb.

Az attitűdkészlet *személyiségfüggő*. Hatással van rá a kor, a múltbeli szerepek és történések is. Ezek a tényezők merültek fel az interjúkban, melyek mögött nagyon erősen feltételezhető az alap személyiségi vonások (amelyekre a beszámolókból hallható történetek lehet, csak ráerősítettek), viszont ezekről közvetlenül nem esett szó az interjúkon. Az azonban bizonyos, hogy az eltérő attitűdkészletek személyenként eltérő döntési módozatokat eredményeznek. Ha ez igaz, akkor elmondható, hogy a döntéshozók a döntéshozatali folyamat *eltérő szakaszaiban és eltérő módon* kezelik az időnyomást és komplexitást, éppen ezért eltérő döntéstámogató eszközök válnának hasznukra.

A döntési helyzetekhez való alkalmazkodás számos előnnyel jár. A tanulási folyamatában a döntéshozó egyre kevesebb idő alatt és kevesebb ráfordítással képes dönteni. Ezek hatékonysági előnyök: ha ugyanis ezek a döntések ugyanolyan jó kimeneteket eredményeznek, a kevesebb ráfordítással nő a hatékonyság. A hatékonysági előnyök mellett az adaptivitás, a helyzetfüggő döntéshozatal magával hozza a stresszint csökkenését is. Ahogy az néhol megjelent az interjúk szövegeiben, az először megtapasztalt, ismeretlen helyzetekben a stresszint magasabb, a döntés módját még csak alakítjuk. Amikor már sokadszorra kerülünk hasonló helyzetbe, és már kialakult, hogyan járunk el, az izgalom kisebb.

Számos előnyét tapasztaljuk, az adaptivitás pontos mechanizmusáról mégis keveset tudunk. Kutatásommal a döntési folyamatok elemzésének szakirodalmát, valamint a beszerzés szakirodalmának viselkedéstudományi ágát igyekeztem gazdagítani. A grounded theory módszertanával végzett kutatás egyik előnye még a leírta-kon túl, hogy a kutatás egy szakaszának lezárása, az ún. elméleti telítettség után is világos irányvonalakat mutat további kutatások elvégzésére, melyek az eredeti kutatás kérdéseinek túlmutató, izgalmas területek. Ilyen területek például a személyiségjegyek hatásának, a metastruktúrák és szabályzatok (mint szervezeti metastruktúrák) kapcsolatának, a nagyvállalati gyakorlatnak, a döntéstámogató rendszerekbe való becsatornázásnak a kérdései.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. (2001): Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52. évf.: 27–58. o.
- Anderson, J.R. (1991): The Adaptive of Human Categorization. *Psychological Review*, 98. évfolyam, 3. sz.: 409–429. o.
- Beach, L.R. – Mitchell, T.R. (1978): A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *The Academy of Management Review*, 3. évf., 3. sz.: 439–449. o.
- Bröder, A. – Newell, B.R. (2008): Challenging some common beliefs: Empirical work within the adaptive toolbox metaphor. *Judgment and Decision Making*, 3. évf., 3. sz.: 205–214. o.
- Charmaz, K. (2003): Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. in: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (szerk.): *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage: 249–291. o.
- Esse, B. (2012): A beszállítókiválasztási folyamat szerepe és stratégiái. Műhelytanulmány. TÁMOP-4.2.1/B-09/11/KMR-2010-0005 projekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” kutatási alprojekt, „Az üzleti szféra és a versenyképesség” műhely, Vállalkozói Kapcsolatok csoport
- Gigerenzer, G. (2004): Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. in: D. Koehler – N. Harvey (Eds.) (2004): *Blackwell handbook of judgment and decision making*. Oxford: Blackwell: 62–88. o.
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Jersey: Transaction Publishers
- Patton, W.E. III. (1996): Use of Human Judgment Models in Industrial Buyers' Vendor Selection Decision. *Industrial Marketing Management*, 1996, 25: 135–149. o.
- Payne, J.W. – Bettman, J.R. (2004): Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research. in: Koehler, D.J. – Harvey, N.(eds.): *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Oxford: Blackwell Publishing
- Payne, J.W. – Braunstein, M.L. – Carroll, J.S. (1978): Exploring Predecisional Behavior: An Alternative Approach to Decision Research. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22. évf., 1. sz.: 17–44. o.
- Payne, J.W. – Bettman, J.R. – Johnson, E.J. (1988): Adaptive Strategy Selection in Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*. 14. évf., 3. sz.: 534–552. o.
- Pápai, Z. – Nagy, P. (1991): *Döntésméleti szöveggyűjtemény*. Budapest: Aula Kiadó
- Simon, H.A. (1972): Theories of Bounded Rationality. in: McGuire, C.B. – Radner, R. (szerk.): *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company: 161–176. o.
- Strauss, A.L. – Corbin, J.M. (1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage
- Zoltayné, P. Z. (szerk.) (2005): *Döntésmélet*. Budapest: Alinea Kiadó: 87–125. o.

A cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó