

BARACSKAI Zoltán

A KUKÁBAN ÉS AZ INTERNETEN IS BÖNGÉSZNEK

A szerző okfejtése szerint a döntési folyamat során a döntéshozó nem a kielégítő, hanem a kifogástalan döntési változatot keresi, s a döntési változatok alapján fogalmazza csak meg tulajdonképpeni elvárásait. A döntések tehát függenek a változatok megismerésének sorrendjétől, amely tény a szerző korlátozott irracionalitásnak nevezi.

Szakácskönyv híján sokáig azt javasoltam, hogy be kell érünk a korlátozott racionalitás¹ elképzelésével, miszerint a döntéshozó bizonyos elvárásokat alakít ki arra vonatkozóan, mit tekint majd elfogadható megoldásnak. Mihelyt egy olyan ötletre bukkan, mely megfelel elvárásainak, kielégül és abbahagyja a keresést. Különbséget kell tehát tenni a „kielégítő” és a „legjobb” (optimum) döntés között. A „kielégítő” azt jelenti, hogy a döntés kielégíti elvárásainkat, és nem ütközik sem törvénnyel, sem erkölcsi normákkal. Azt még sokan megértik, hogy előre semmiről sem lehet elmondani: ez lesz a legjobb. Azt már kevesebben értik, hogy a döntésről utólag sem lehet megállapítani, hogy a legjobb volt-e. Csak akkor tudnánk kiválasztani a legjobb élettársat, ha előtte mind a másfélmilliárd lehetőséget minden elképzelhető szempontból kipróbálnánk. Kevesen dicsekedhetnek a legjobb élettárral, de vannak, akik elégedettek. Így van ez minden döntésnél. Aki a legjobbat keresi, az soha sem talál semmit. Ezért a korlátozott racionalitás kevésbé rossz, mint az optimalizálás. A korlátozott racionalitás elmélete a szó szoros értelmében nem elmélet, hanem a hagyományos elméleteknek ellentmondó, igazolt ismeretek tára.²

Még ma is sokan építenek a korlátozott racionalitás modelljére. A gond ezzel az, hogy ezekre az alapokra csak egy vonatkoztatási rendszeren belül lehet építeni, különben ellentmondásokba ütközünk. Tehát ezeken az alapokon nem érdemes a tudást gyarapítani. Ha egy másik alapot építenénk anélkül, hogy eldobnánk a régit, akkor úgy járnánk, mint aki két tükör közé áll – a valóság

számtalan tükörképével találkozánk. Ezért dolgozatom első részében részletesen bemutatom azokat az ismereteket, amiken a tudásgyarapítás alapszik.

Úgy tanítottak bennünket, hogy az állatok vagy tojást tojnak, vagy szoptatnak. Erre megjelent a kacsacsőrű emlős. Ez a tapasztalat nem rendítette meg a szoptatók és tojást tojók klaszteréről kialakított világgépet. Együgyűen csodára, paradoxonra, kivételre hivatkoztak azok, akik nem tudták eldobni az alapokat (a világ emlősökből és hüllőkből áll). A csoda abban van, hogy a tudósok nem tudják elismerni saját korlátozottságukat. Nem a kacsacsőrű emlőssel, hanem a tudósokkal van baj.

Sokan visszaélnék a tudomány szóval. Mindenféle szellemi munka vagy szellemi munkás tevékenysége ezt a becenevet kapja. Ettől a téves hozzáállástól kívánom elriasztani olvasóimat. A tudományelmélet rengeteget bajlódott a tudós definíciójával. Ma ott tartunk, hogy elfogadjuk Kuhn³ elképzelését, miszerint: Egy ember akkor számít tudósnak, ha elfogadják javaslatait a diszciplína nagymesterei. A tudós csak a tudósok körében igazolja produktumát, az nem érdekli, hogy a cipészek társadalmában igazolható-e. Mindig rengeteg áltudós áll ugrásra készen, hogy a tudósokra zúdítsa képtelenségeit. Átgondolatlan, zavaros, vagy éppen szórszálhasogató, lapos és használhatatlan cikkek lepnek el bennünket. Ezek csak a publikációs listákat, nem pedig a tudást gyarapítják. Ahhoz, hogy az áltudósok a tudásgyarapítást úgy fogják fel, mint egy piramis építését, amely során nem dől össze semmi, nem kellett Mill és Comte műveit ismerni.⁴ Elég volt egy kicsit odafigyelni a szponzori

székekben üldögélő vérbeli tervhivatalnokokra, akik a finanszírozásról döntöttek. Sem a szponzorok, sem a játékosok nem vették észre, hogy kialakult a tudásgyarapodás holisztikus⁵ szemlélete, amely az egyes ismereti rendszereket a maguk egészében vizsgálta. *Eszerint a tudásgyarapodásnál egy új ismeret váltja fel az előzőt.* Az átváltás nem úgy történik, hogy a korábbi tudás egyes elemei megváltoznak, hanem úgy, hogy az egész változik. A döntéstanban a rosszul strukturált dilemmák optimalizálásával bajlódók elképzeléseire nem lehet ráépíteni a korlátozott racionalitást. A korlátozott racionalitásra sem lehet építeni, azt is el kell dobni. A „piramis-modell” szétrombolását jelentette Kuhn⁶ elképzelése. Eszerint a tudásgyarapodás nemcsak építkezés, hanem rombolás, sőt a régi építkezési hely elhagyása is.

Nézzük meg az intuitív tudás gyarapodását egy hétköznapi példán. A „Vasas győzni fog a Fradi ellen, az MTK meg kikap a Kiskőröstől” több mint intuitív tudást⁷ tartalmaz, mint e tudás komponensei a „Vasas győzni fog a Fradi ellen” vagy „az MTK kikap a Kiskőröstől”. Igen ám, de az összetettebb tudás elkövetkezésének valószínűsége kisebb, mint a komponenské. Tehát az intuitív tudás tartalmának növekedésével csökken annak a megbízhatósága. Ebből következik, hogy nem törekedhetünk egyszerre az intuitív tudás gyarapodására és annak megbízhatóságára. E triviális felfedezést sokan paradoxnak tekintik. Pedig nem az. Csak egyszerűen, akiknek nincs új elképzelésük, és félnek a tekintélyektől nem tudnak kibújni a biztonságra törekvés karmaiból. Popper egyszerű, de zseniális következtetésre jut. „Ha a tudás gyarapodására törekszünk, akkor a kétes tudás gyarapodása következik be”.⁸

A kétes tudás cáfolható. Tehát mi a cáfolható tudásra törekszünk. Magyarán a vitára. A vita, vagyis az „interpersionális ellenőrzés” az egyetlen igazolás. Kuhn nyomán mondhatnánk: ha beengedik az új tudást egy tudóskörbe, akkor igazolva van. E tanulmányban bemutatok egy új tudást. Kétségtelen, hogy több tudóskörbe nem fogják beengedni. Persze az is lehet megoldás, amit senki sem hisz el. Lehet az ellenőrzés is hamis. Nem azért fogadjuk el az interpersionális ellenőrzést, mert az a legjobb, hanem azért, mert minden más elképzelés (métricskélés) ennél rosszabb a tudás gyarapodására. Az új tudás lehet vita alapja, de csak az új paradigmán belül. Remélem, hogy néhány műhelyben vitára ingerlem a tudósokat. Ez a célom.

A kutatásnak is vannak szabályai, csak ezek semmit sem mondanak a saját alkalmazásukról, vagyis a tudós intuícijától függenek. Mivel az intuíció (érzelmi látás) igazolhatatlan, komolytalan lenne a felfedezéshez vezető utat igazolásnak alávetni. Az egyetlen mindig érvényes szabály: hiszem, hogy megtalálhatom a rendet. Így a

tapasztalat nem lehet perdöntő. Az intuíció nem egy meghatározott szellemi művelet, hanem rendkívül érzékeny és személyre szabott művészet, melyhez elenyésző segítséget nyújtanak a jól strukturált előírások.

Annak eldöntésében, hogy mit tekintünk igazoltnak, nem hagyatkozhatunk a tudásháttérre, hanem támaszkodunk saját ítéletünkre. Egy kijelentés, amely igaznak vagy hamisnak minősítető az egyik vonatkoztatási rendszerben, lehet, hogy minősíthetetlen a másikban. A vonatkoztatási rendszerek között nem a konvertálás, hanem a beletanulás jelenthet kapcsolatot. A sajátunktól eltérő elképzelések közti különbségek miatt lefordíthatatlanok, de megérthetőek, feltéve, hogy megtanulunk gondolkodni az új vonatkoztatási rendszerben, úgy, ahogyan egy idegen nyelvet tanulunk.

Amit látok, az kép. Nem biztos, hogy a kép azonnal értelmes mondattá formálódik. A képet akkor is tudom észlelni, ha nem tudom megmagyarázni. Érvelés és igazolás helyett képeket mutogatok. „Aki nem tud, vagy nem akar belépni a képbe, az nem tudja átélni – annak nem élménye!”⁹ Belépni akarni kell, anélkül nem megy. A megértés csak akkor történhet meg, ha a kívülről érkezett kép hasonlít a bensőre. Az e tanulmányban bemutatott képet csak azok tudják érzékelni, akik hasonlót látnak.

Volt egyszer egy korlátozott racionalitás

Vegyük a cipővásárlást. Nem nézem végig a világ összes cipőboltját, hogy megtaláljam a legjobbat. Ha a korlátozott racionalitás alapján döntenék, akkor megmondanám a kereskedőnek döntési szempontjaimat és az annak értékei közötti szabályokat (elvárásokat), erre ő adna egy cipőt, ami engem kielégít. Persze ez nem így van. Ahogy jönnek a cipők, úgy ismerem meg elvárásaimat. A megoldás lehetősége segít a döntéshozónak, hogy szavakba tudja önteni döntési szempontjait. *A szempontok kedvezőtlen értékét (reciprok elvárásait) le tudja írni.* Ebből azután kialakul valamilyen szempont is. Ahogy a következő megoldási változatok jönnek, úgy tudja majd, hogy a most már ismert szempontból az inkább vagy kevésbé elégíti ki, mint az előző változatnál. A végén működik Simon elképzelése, miszerint nem keres tovább, amikor megtalálja azt a változatot, ami ott és akkor kielégíti. Az ötletek alapján megalkuszom elvárásaimmal. Ezt *opportunistista keresésnek* nevezem.

A döntések tehát függenek a változatok megismerésének sorrendjétől. Ha gyorsan rábukkanok egy olyan ötletre, ami ellen nincs komolyabb kifogásom, meghozom a döntést. *Nem fogom a végtelenségig keresni a szempontokat, amiket a döntésem nem elégít ki.* A megismerés folyamán aztán majd jönnek a kifogások.

Mikor betelik a pohár, akkor eldobom. Amikor veszünk egy autót, akkor semmi kifogásunk nincs ellene. Néhány év után kezd romlani, és akkor már van kifogásunk, és akkor lecseréljük. Persze nem csak romlás miatt cserélhetjük le. Lehet, hogy időközben rábukkanunk egy másikra, ami új elvárásokat definiál bennünk, amiket a régi soha sem tudott kielégíteni. Az új megoldás szült új elvárásokat is. Nincs mit keseregnem: ha akkor tudtam volna. Ott és akkor nem tudhattam azt az elvárást, amit itt és most tudok. Szabaduljunk meg a régitől, lehet, hogy valakinek jó lesz. Az autó nem ember, hogy együtt tudjon velünk változni. Persze az együttváltozás képességének hiánya nem csak a tárgyra, hanem némely kétlábúakra is vonatkozik. A recept hasonló, mint az autonál. Majd kiköt valamelyik szeméttelen. Nem fogom őrizni csak azért, mert valamikor nem volt ellene kifogásom. Most van. Ennyire egyszerű.

Az aspirációs szint definíciója túl egyszerű. A túl egyszerű definíciók néha rosszabbak, mint ha a fogalmat egyáltalán nem határoznám meg. Amikor valamit egyszerűen definiálunk, akkor egy pillanatig úgy tűnik, hogy megértettük, de hamarosan rájövünk, hogy a definíció túl szűk, ezért késlelteti a megértést.¹⁰ Rosszabb esetben félreértéshez vezet. Ha az elvárásokat jól definiált fogalmak alapján lehetne leírni, akkor itt abba is kellene hagyni a prédikálást. Csak azok tudják megmondani az elvárásokat, akik azokat kiolvasták valamilyen harmadosztályú szakácskönyvből. Akik így tettek, azok soha sem találják meg a számukra kielégítő megoldást, hanem olyanokat találnak, amelyek az elvárások szerzőit elégitik ki. Mindig valaki mást elégitenek ki.

Mint már több írásomban megmutattam, a szakácskönyvekben (kézikönyvekben, vagy gyenge tankönyvekben) kínált döntéstámogatási módszerek között nincs egyetemes érvényű. Ha a döntés úgy működne, ahogy Simon leírja, akkor az azt jelentené, hogy a döntéshozó figyelni az előre meghatározott jeleket. Ez nem így van, az ember figyel a jeleket, amik megjelennek. Ha jobban megnézzük, Simon az intuitív racionalitás fogalmával már jócskán megnyirbálta a korlátozott racionalitást. Elismeri az érzelme hatását az emberi gondolkodásra.¹¹ Ez segített lefegyverezni a tradicionális racionalitás felfogást a vezetői döntések területén. A racionalitás tradicionális értelmezésben egy soha el nem érhető ideál, amihez nem bűn közeledni, de tudjuk, hogy elérhetetlen. Ezért félrevezető a racionális-irracionalis dilemma.

Mikor Pataki Béla kollegámnak, aki disszertációjában sokat foglalkozott a rosszul strukturált döntésekkel, elmeséltem min vajúdom, a következőt mondta:

„Simon adminisztratív viselkedése még mindig túl jól nevelt és mechanisztikus a valósághoz képest, bármennyire is meghökkenette vele a konzervatívokat

annak idején. (Simon modellje azt írja le, ahogyan pl. hifi berendezést vásárolok, mert ahhoz értek, ismerem az attribútumokat, olvasom a szakajót, képen vagyok.) Egyszer majd eszébe jut ez valakinek Amerikában is, leírja, mint „a kétszeresen korlátozott racionalitás” elméletét, előbb megrökönyödnek rajta, majd ünneplik érte, lépten-nyomon idézik és írják róla, és onnantól kezdve rá hivatkozva taníthatjuk, amire már régen rájöttünk. Annak nem adok semmi esélyt, hogy a világnak ebből a szögletéből ezt publikálni tudja valaki egy nemzetközi szaklapban.”

Erre azt válaszoltam, hogy nekünk egyáltalán nem kényszer az amerikai elavult (30 éves) tudását tanítani. Azt, hogy az ember nem teljesen racionális, bármelyik közepesen képzett pszichológus is megmondta volna, ha kérdezik, de nem kérdezték. Simonnak akkor is elhiszik, ha ő csak úgy mondja.¹² Ezért nekifogok „opportunistá megoldáskeresést” tanítani. Ráadásul olyan szemtelen leszek, hogy ismét visszahozom a tíz évvel ezelőtti sikertelenül elindított „korlátozott irracionális” fogalmát is.

A böngészők

Az Interneten böngésző letölt egy honlapot és elkezd játszani vele. Ahogy az első kifogásra rátalál eldobja, és máris tölti le a másikat. Valamit muszáj találni, hogy sikerélményem legyen. A látottak gyors összevetése az elvárásokkal? Szó sincs róla! Beülök a moziba, és amikor látom a filmet, akkor döntöm el, hogy benn maradok vagy kilépek. A látottak gyors összevetése az elvárásokkal? Szó sincs róla! A profi¹³ elvárásai úgy jönnek, ahogy böngész, ahogy a film pereg. Tehát kell egy megoldás, amit vizsgálok. Amire egyszer csak azt mondom: ez ellen van kifogásom, és nem kell. Vannak előre meghatározott elvárások, de azok kielégítése még nem jelenti azt, hogy kielégültem. Biztos nem töltöm le egy újság honlapját, és nem ülök be a moziba egy háborút dicsőítő filmre. De ebből nem következik, hogy minden más kielégít. Úgy kell kritizálni, hogy nem minden jó, ami nem rossz. A „csak ne legyen a régi rossz” okoskodást nevezem mozgalmi gondolkodásnak. Minden ami nem Trabant, az jó. Láttam már szemétre dobott, kimustrált Audit is. A kibírhatatlan helyzetet sokan látják. A megoldásra, a másmilyenre már kevesebben figyelnek oda. Majd ha megnézzük az Audit, akkor rájövünk, hogy van-e kifogásunk ellene. Ha van, akkor eldobjuk és keresünk tovább. Ha azt mondom, hogy nem ismerem elvárásaimat, az azt jelenti, hogy még nem láttam egy döntési változatot sem.

Mindig több a látnivaló, mint amennyit bárki láthat, és több a tudnivaló, mint amennyit bárki tudhat.¹⁴ Azt is mondhatjuk, a megfigyelő nem is veheti fel azt a jelet, amire nincs sémája. Csak azt a jelet vesszük fel, persze ha

odafigyelünk, amire van sémánk. Ez esetben viszont érdekes kérdés: mi van akkor, ha sémáink vannak, azonban nem használjuk őket. Ezt nevezem szelektív figyelemnek. Ebből következik, hogy sok mindent látunk, de hiába látjuk, ha nem figyelünk oda, akkor az nem juthat el a tudatunkba. Persze ebből nem következik, hogy nem vehettük volna észre, ha odafigyelünk. De miért nem figyeltünk oda? Úgy mondanám: odafigyelünk, csak mégsem értjük igazán. Képesek vagyunk egyszerre zenét hallgatni, és autót vezetni. A jól begyakorolható tevékenység automatikussá válik. Azaz többé már nem tudatos. Ez nagyon fontos, mert egyszerre csak egy séma működtethető. Persze mindig éberek vagyunk az erős jelekre. Ha valami átszalad előttünk, azonnal odafigyelünk az autóvezetésre, de másra is. A profi rögtön érzi, hogy a megjelenő döntési változat ellen kifogása van, de a szertartás kedvéért gyakran fut néhány kört. És akkor eldobja. A profi nem vesz fel minden jelet (ingert).

Az értelmes jeleket könnyebben felismerjük, mint az értelmetlent. „Ahhoz, hogy leszakítsunk egy almát a fáról, nem szükséges az összes többi kiszűrnünk.”¹⁵ Mindig az éppen domináns szempontra figyelünk, ha az nem kielégítő, akkor megyünk tovább. Ha már a másikra gondolunk, akkor az első kifogás mégsem volt domináns. Gyakoribb eset, hogy ha éppen a domináns szempontból van kifogásunk, akkor az visszahozza az előzőt is. A tapasztalat növekedésével egyre hatékonyabbak vagyunk. Ha túl sokat akarunk, tehetetlenné válunk. A döntéshozó, ha meglát valamit, először azt érzi: „ezt nem akarom”. Mikor rájön, hogy egy döntési változat nem tetszik, akkor esetleg meg is tudja mondani miért.

Az *erős negatív érzés* nem engedi keresni a pozitívakat. Hiába mondja a fogorvosom, hogy gondoljak csinos asszisztensnőjére, a fájdalom dominál, és nem nagyon érdekel a segítője. A rossz emberi kapcsolat is így működik. Van, aki szökik, és van, akitől szöknek. Akitől szöknek, mindig azt mondja: „miért csak a rosszat nézed, nem volt minden olyan kegyetlen”. Lehet, csak a szökevényt fojtogatták kibíráhatatlan fájdalmak, és egy ponton felül úgy dönt, hogy sok a kifogás. Nem a kifogások és a megelégedés mérlegét csináljuk. Nem csak azért, mert egyiket sem tudjuk mérni, hanem azért is, mert a fájdalmat soha sem fogja ellensúlyozni egy-két gesztus. A fájdalmat meg kell szüntetni.

A valami megtételéből fakadó vétket sokkal keményebben büntetik, mint a mulasztási vétket. Egy kollegám mesélte, hogy a rossz építész minden repedésre azt mondja: „ezt le kell bontani”. A profi néha azt is meri mondani: „vakoljátok be, semmi baj nem lesz”.

Most ott tartok, hogy meg kellene cáfolni H. Simon korlátozott racionalitását. Sietve hozzáadom, hogy erre már a Nobel-díjas is rájött.¹⁶ A szelektív tanulást az új

fogalmak használhatósága határozza meg. Egy új fogalom *többszöri sikertelen próbálkozás után elhal*. A gyenge fogalmak elhalnak. Ha egy döntési szabályt alkalmazunk, akkor annak továbbélési lehetősége (fitnesse –rátermettség, életrevalóság, kilátás a túlélésre) megnő, ha nem, akkor romlik. Életrevaló szabályokból komplex szabályok jönnek létre (mutáció vagy párosítás). Nem kell klónozni, az emberek megteszik azt saját maguktól: manapság Barbie-hoz hasonlóan egyformán öltözködnek, gondolkodnak. Megtanulják másoktól a viselkedést. Így elvárásai fitnesse gyengül. A tanulékonyosság hozzájárul az elhaláshoz, „mivel a tanulékony személyek erősen függenek a társadalmi úton kapott tanácsoktól és rendelkezésektől, ezért gyakran hoznak olyan döntéseket, melyek csökkentik fitnessüket”.¹⁷ Az evolúció szelekciós része abból áll, hogy kihal (kidobjuk), ami nem alkalmas az életre. Az evolúció organizációs része viszont abból áll, hogy amit egyszer használtunk és most sem „zavar”, azt életben hagyjuk (nem dobjuk ki, még ha nem is használjuk). Tehát csak azt dobjuk el, ami itt és most zavar.

A „kezdetnek rossz” – heurisztika

A kórházban beszélgetek kollegámmal, a mesterséges intelligenciáról. Bejön harmadik szobatársunk, a nyugalmazott tengerész és azt mondja: „hozott az asszony barackot, egyetek tudósok, ettől majd f...hattok, ez most sokkal fontosabb”. Kifogástalan ötlet. Eldobtuk a témánkat, és nekifogtunk barackot enni. A megoldás elérési sorrendje a véletlenül alapszik. Nem volt sem hiányunk, sem nem riadtunk vissza a baracktól. Egyszerűen semmilyen viszonyunk nem volt vele, míg meg nem láttuk az ötletet. Még azt sem mondhatjuk, hogy valaki odabökte, mint azt a hajóskapitány tette. Csak úgy jönnek. Először az egészet látom, ha az nem tetszik, eldobom az egészet. Főleg, ha nem is kell megmagyaráznom, hogy melyik részletet kifogásolom. Alapjában véve úgy viselkedünk, mint „a részeg ember, aki nagyon keres valamit az utcai lámpa alatt. Amikor a rendőr megkérdi, hogy mit keres, azt mondja, hogy a kulcsait, amiket elvesztett pár méterrel odébb. Hát akkor miért itt keresi? Mert itt van világos.” Ha ott és akkor nem volt kifogásom (az egyetemen dumálni a mesterséges intelligenciáról), az nem jelenti azt, hogy itt és most (kórház) nem lehet. Most máshol van világos.

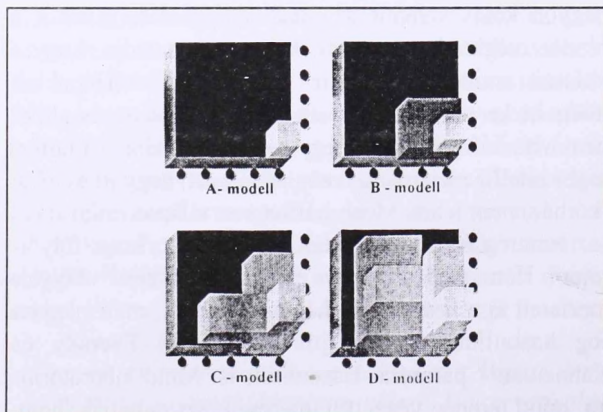
Nemrég lektoráltam kedvenc magyarországi folyóiratot Hammond, Keeney és Raffia cikkét.¹⁸ Figyelmeztetett is a szerkesztő, hogy vigyázzak, mert nagyon fog hasonlítani a már jól körülragott Tversky és Kahneman¹⁹ pároséra. Hasonlított is. Mind laboratóriumi, mind terepen végzett felméréseik azt mutatják, hogy

sablonok használatával (tapasztalatunkra támaszkodva) próbálunk megbirkózni a legtöbb döntésben rejlő komplexitással. Ezek a sablonok (tapasztalatok), más néven *heurisztikák* egyes helyzetekben igen hasznosnak bizonyulnak, máskor viszont veszélyesek. A sok heurisztika közül nekünk csak kettő fontos a dolgozatban. „Szeretjük azt hinni, hogy döntéseinket racionálisan és objektíven hozzuk meg, de igazság szerint mindannyiunknak vannak előítéletei, és ezek az előítéletek befolyásolják a döntéseinket. A döntéshozók például erős elfogultságot mutatnak az olyan döntési változatokkal szemben, amelyek fenntartják a *status quo*-t”.²⁰ A *status quo* csapdájának forrása mélyen gyökerezik a pszichékben, abban a vágyunkban, hogy önünket megvédjük a sérüléstől. A *status quo*-tól való elszakadás azt jelenti, hogy cselekednünk kell. Ha cselekszünk, felelősséget vállalunk, és ezzel kritikának és sajnálkozásnak tesszük ki magunkat. Ezek tudatában nem túl meglepő, hogy folyton okokat keresünk a semmittevésre. A *status quo*-hoz való ragaszkodás a legtöbb esetben a biztonságos utat jelenti. Az új mindig bizonytalan. A bizonytalanság kifogásolható. Az egyik kifogásolhatót nem érdemes másik kifogásolhatóra cserélni. Ezért a *status quo*-nak erős a fitness-e.

Elvárásainkból születnek szempontjaink értékei. Minden mérési skálának két vége van, nem mindegy, hogy miként nevezzük őket. Ettől függenek a köztes fokozatok is. A szürke (ha egy van) lehet közelebb a fehérhez, mint a feketéhez. Ha leragadtunk a *status quo*-nál, akkor fekete-fehérben látjuk a világot (1. ábra – A modell). Van egy elfogadható és minden más eldobható. Szempontjainknak tehát két értéke van. Persze van egy másik heurisztika is. Amikor az új szimpatikus információt hordoz, ekkor ennél leragadunk. Ebben az eseten szintén az „A” modellt írja le gondolkodásunkat.

Ritkán történik meg, hogy elvárásaink a szürke tartományba esnek. Amikor nehezen tudunk jobban elképzelni. A kifogástalan a fehér és minden más fekete.

1. ábra



Ezért az „A” modellt használjuk, ami azt jelenti, hogy elvárásaink a kifogástalan képviselik, a többi pedig elfogadhatatlan. Alapvető különbségek („B”, „C” és „D” modell) a gondolkodás finomságában vannak. A durva, kétpólusú, fekete-fehér csak *igen* és *nem* értékekben gondolkodásra utal. Triviálisan disztíngválunk ebben az esetben. A finomabb disztíngválás azt jelenti, hogy tudunk a kifogástalan alatt és felett is gondolkodni. Ezt nevezem „kezdetnek rossz” heurisztikának. Nem szükséges túlmagyarázni, hogy a finomabb gondolkodásuk végül is kiegyezhetnek (opportunisták keresés) a kifogástalannal, de ha van idejük, miért ne kereshetnének magasabb értékű elvárást is.

A profi döntéshozó a heurisztika használatában tér el a kevésbé tehetségesektől. Ahhoz, hogy felismerjük az értékek árnyalatait, ki kell nyitni a szemünket és a szívünket. A „kezdetnek rossz” heurisztika egy új paradigma,²¹ egy keresési ideál, nem pedig egy ideál, amit keresek.

Lábjegyzet

- 1 Simon, H.: Korlátozott racionalitás. KJK, Budapest, 1982
- 2 Kindler J.: Korlátozott racionalitás (előszó). KJK, Budapest, 1982
- 3 Kuhn, T.: A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest, 1984
- 4 A „piramismodell” képviselői John Stuart Mill és August Comte.
- 5 Ennek az irányzatnak tipikus képviselője Pierre Duham volt.
- 6 Kuhn, T.: A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest, 1984
- 7 Polányi nyomán a tudásnak két szintje van. Az egyik az *események* (object or phenomenon). A másik a háttértudás (background) ezek a *szabályok*, amelyek alapján kezeljük az eseményeket. Lásd részletesebben: <http://203.32.10.69/Polanyi.html> Kutatásaimat – a döntéshozó tudása területén – három eseménnyre összpontosítottam. Az első a *készégek* (pl.: a beszéd, aminek a dinamikus része a mondanivaló, a statikus része pedig a nyelvtan szabályai). A második a *tények* (pl.: mérés, aminek a dinamikus része az összehasonlítás, a háttértudás pedig a mérce, ami megadja a mérés szabályait). A harmadik az *intuíción* (pl.: aminek a dinamikus része a sejtés, a háttértudás pedig a logika, a gondolkodás szabályai). Amikor intuitív tudásgyarapodásról beszélünk, akkor arra a tudásra gondolok, amit „A Profi vezető nem használ szakácskönyvet” c. könyvemben fejtettem ki.
- 8 Popper, Karl R.: A tudás gyarapodása. Republika 17-18, 1985
- 9 Czákó Gábor: Mi a helyzet? Igen Kiadó, Budapest 1996
- 10 Ockham borotvája: A létezők nem szaporítandók meg a szükségleteken túl. „Hiábavaló többhöz folyamodnunk, amikor kevesebb is meglehetjük ugyanazt.” Ezt a ferencrendi skolasztikus filozófus, William Ockham mondta valamikor a XIV. század első felében (Bertrand Russell nyomán idézem).
- 11 Simon, H.: A racionalitás alternatív felfogásai. In: Döntésméleti Szöveggyűjtemény. Aula, Budapest, 1991. pp. 45-59.
- 12 Csányi V.: Megjegyzések Simon, H.: Altruizmus és közgazdaságtan c. cikkéhez. in. Magyar Tudomány 1995/1.
- 13 Profinak nevezem azt a döntéshozót, akinek több tízezer kognitív sémája van a diszciplínájában. Mérő Ferenc ezeket nagymesterek nevezi.
- 14 Neisser, U.: Megismerés és valóság. Gondolat, Budapest, 1984. pp. 83.
- 15 Neisser, U.: Megismerés és valóság. Gondolat, Budapest, 1984. pp. 88.
- 16 Simon, H.: Korlátozott racionalitás. KJK, Budapest, 1982. pp. 282.
- 17 Simon, H.: Altruizmus és közgazdaságtan. in. Magyar Tudomány, 1995/1.
- 18 Hammond, Keeney és Raffia: A döntéshozatal rejtett csapdái. in. Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1999/3. pp. 6-14.
- 19 Tversky, A. és Kahneman, D.: Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások. in. Pápai Z. és Nagy P.: Döntésméleti Szöveggyűjtemény. Aula, Budapest, 1991. pp. 77-93.
- 20 Hammond, Keeney és Raffia: A döntéshozatal rejtett csapdái. in. Harvard Business Manager, magyar kiadás, 1999/3. pp. 6-14.
- 21 Egy ablak, amin keresztül látom a világot.