

ESSE Bálint

## GONDOLKODÁSEGYSZERŰSÍTŐ STRATÉGIÁK HATÉKONYSÁGA

A szerző a megelégedésre törekvő döntéshozatalt és eszközeinek, az egyszerűsítő döntési stratégiáknak a hatékonysági kérdéseit tárgyalja. Az egyszerűsítő stratégiáknak és az alkalmazásukat támogató attitűdnek nemcsak az időt, hanem az információkeresés és -feldolgozás egyéb költségvonzatait is tekintetbe véve számos előnyük van. A szerző a szakirodalom rendszerezésével rávilágít az egyéni szintű leegyszerűsítések természetére és pozitív hatásaikra. A bevezetést és a meghatározásokat követően az egyszerűsítő stratégiák hatékonysági kérdéseit tárgyalja a környezeti tényezők függvényében, majd a döntéshozó személyiségét és pszichológiai jóllétét érintő összefüggésekről ír. A tanulmány végén folyamatban lévő empirikus kutatásának kérdéseire tér rá, mely kutatás az üzleti gyakorlat empirikus vizsgálatával kíván hozzájárulni az eddig főként laboratóriumi kísérletek eredményeire épülő tudáshoz.\*

*Kulcsszavak:* KKV, beszerzés, versenyképesség-kutatás

E tanulmánnyal a leegyszerűsítések, heurisztikák alkalmazásának pozitív szemléletmódú irányzatához csatlakozom. A különféle racionalitásfogalmak között, valamint a heurisztikák pozitív („ezek az evolúció zseniális eredményei”) és negatív („ezek hibák”) felfogása közt feszülő ellentétek leírásától itt terjedelmi okok miatt eltekintek.

Elmének korlátozottsága nem vitatott. Herbert Simon, a korlátozott racionalitás elméletének kidolgozója egy 1986-os cikkének összefoglalójában azt írja, elég bizonyítékot gyűjtöttünk arra, hogy milyen feltételezéseknek nem felel meg az emberi viselkedés, inkább arra fordítsuk energiánkat, hogy a valós ésszerű viselkedést megismerjük, kutassuk (Simon, 1986). Az sem vitatott, hogy a leegyszerűsítések az esetek egy részében torzításokhoz vezetnek, bár ez több szerző szerint elemzési és viszonyítási keret kérdése (Vriend, 1996; Gigerenzer, 2008). Számos tanulmány mutatja ki, hogy a gyors, nem teljes körű elemzésre irányuló döntési eljárások ugyanolyan jó, néha jobb eredményt hoznak, ráadásul ezt kevesebb ráfordítással érik el. Mégis, ennek az előnynek ellenére megfigyelhető a teljes körű elemzéshez való ragaszkodás, a kísérletek során pedig a jól informáltság állapotának elérésére való törekvés (Bröder - Newell, 2008). Érdekes ellentmondás az elme korlátozottságának elfogadása, és a minél jobb informáltság elérésére, valamint az abszolút optimum keresésére való igyekezet. Erre több tényező is hatással lehet, ilyenek például az oktatás és a kultúra szerepe,

a számítástechnika kapacitásaiba vetett hit, a racionalizálás szükségessége a döntés csoporttal való elfogadtatása esetén és hasonló, alapvetően azonban a bizonytalanság kizárásának óhajta.

Jelen tanulmányban a szakirodalom rendszerezésével rámutatok a megelégedésre törekvő, leegyszerűsítő döntéshozatal előnyeire. Ezek nem csupán hatékonysági előnyök, de a döntéshozó személyes, pszichológiai jóllétére is hatással lehetnek. Ha az üzleti gyakorlatban végzett empirikus kutatások igazolják a laboratóriumi kísérletekben tapasztalt előnyöket, akkor védhető az optimalizálás ideáljának elengedése és a leegyszerűsítések alkalmazása, hiszen ebben az esetben ez az erőforrások gazdaságos felhasználásához járul hozzá.

Tanulmányommal a Versenyképesség Kutató Központ előző, a döntési módok és a teljesítmény összefüggéseit vizsgáló kutatásaihoz ((Zoltayné – Szántó, 2005; Wimmer – Zoltayné, 2006) csatlakozom.

### Gondolkodásegyszerűsítés

*Gondolkodásegyszerűsítő stratégiaként* (Kindler, 1988 fogalma) kezelem a döntéshozó minden olyan lépését, melylyel leegyszerűsíti a döntési folyamatot, legyen az *kognitív heurisztika* vagy *heurisztikusnak nevezhető döntési stratégia* alkalmazása.

\* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

A *kognitív heurisztikák* hatékonyságának kutatásában vita tárgyát képezik a heurisztikák alkalmazásának körülményei és általánossága, de abban a szerzők nagy része egyetért, hogy a heurisztikus döntéshozatal az esetek nagy részében jó eredményt hoz, gyors és kevesebb erőforrást igényel. Ezt még a „kognitív illúziók”, a Daniel Kahneman és Amos Tversky (Tversky - Kahneman, 1974) által jegyzett irány sem vitatja, csak ők a torzításokra összpontosítanak. A kognitív heurisztikákat illetően jómagam a „fast and frugal” („gyors és takarékos, hatékony”) irányzathoz csatlakozom (Gigerenzer, 2004). Ez az irányzat azt vizsgálja, milyen lehetőségek jelennek a heurisztikákban, milyen hatékony mechanizmusokat építhetünk rájuk.

Döntési stratégiák alatt szűrési, döntési eljárásokat értek. Döntési stratégia például a lexikografikus szabály, mely a fontosság alapján sorba rendezett szempontok szerint értékeli az összes rendelkezésre álló alternatívát. A második legfontosabb szempontot csak akkor veszi figyelembe, ha az első szempont alapján, az élen holtverseny alakul ki.

*Heurisztikus döntési stratégiának* nevez a szakirodalom minden, a teljesen kompenzatórikus additív modelltől eltérő algoritmust, ami egyszerűsít. A lexikografikus szabály például heurisztikusnak tekinthető, mert kevesebb információfeldolgozás árán jut el a döntésig. Payne és társai (1988, 2004) például több döntési stratégiát hasonlítanak össze szimuláció segítségével. Az egyes stratégiák pontosságát (mennyire találják az elméleti optimumhoz közeli megoldást) és a ráfordítást (mennyi információfeldolgozás árán jut el egy stratégia az adott megoldáshoz) vizsgálták. Több környezetet is modellezve arra jutnak, hogy sokszor szinte ugyanolyan eredményt hoz egy heurisztikus algoritmus, mint a teljes körű elemzés, sokszor kevesebb, mint fele annyi ráfordítással.

Gondolkodás egyszerűsítő stratégiára példa lehet azonban kognitív heurisztika és heurisztikus döntési stratégia kombinációja is, ilyen például a Gigerenzer által *Take-The-Best* heurisztikának nevezett eszköz (bővebben lásd Gigerenzer, 2007).

### Megelégedésre törekvés, optimalizálás és maximalizálás

Az *optimalizálás* és a *megelégedésre törekvés* két olyan stratégia, amelyeket Simon azonosít, és melyek segítségével igyekszünk a korlátainkkal megbirkózni. Korlátozottságunk abban mutatkozik meg, hogy nincsenek információ-

óink a választási lehetőségek kimeneteléről (ez a bizonytalanság), nincs teljes információnk magukról a választási lehetőségekről és a helyzetek komplexitása megakadályozza, hogy minden szükséges számítást elvégezzünk (Simon, 1972).

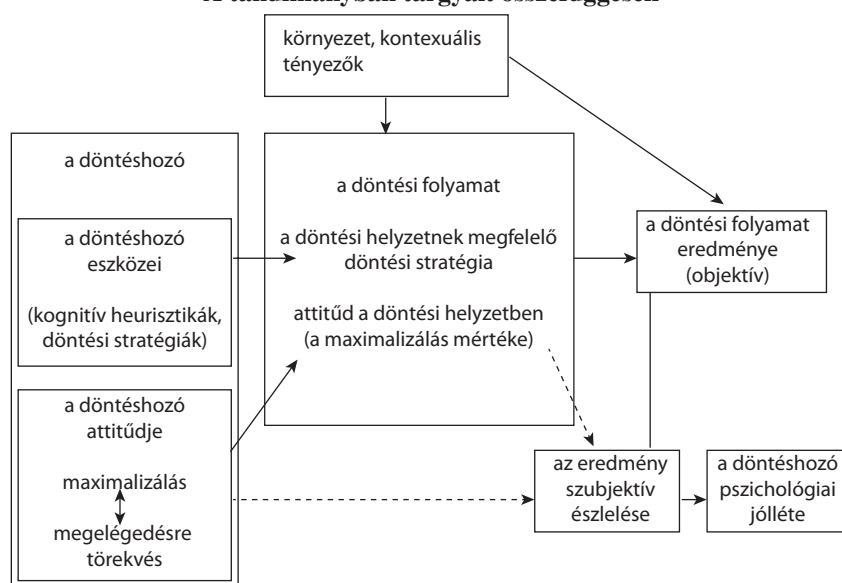
*Optimalizálásnak* nevezi, amikor a valós helyzetet modellezzük, leegyszerűsítjük, s a leegyszerűsített helyzetben optimalizáló módszerekkel (például lineáris programozással) a legjobb opció kiválasztására törekszünk. Simon ezt pontosabban *megközelítő optimalizálásnak* nevezi, aminek eredménye aztán a valós életben nem biztos, hogy jó megoldásnak bizonyul.

A *megelégedésre való törekvés* (vagy kielégítésre törekvés, angolul *satisficing*) az a viselkedés, amikor a döntéshozó a valós helyzet kereteiben gondolkodik, leegyszerűsítő döntéshozatali módszereket alkalmaz, és a legjobb helyett egy elég jót keres, azaz egy olyan alternatívát, amely eléri vagy meghalad egy elvárt szintet (ún. aspirációs szintet). Simon mindkét módszert egyenrangúként kezeli, nem foglal állást egyik mellett sem, de arról ír, hogy a gyakorlatban a döntéshozók inkább a másodikat gyakorolják.

A *maximalizálást* attitűdként, a döntési helyzetben mutatott beállítódásként értelmezem. A maximalizálás azt jelenti, hogy az egyén nem elégszik meg a legjobb alternatívánál kevesebbel. Tanulmányomban a fogalommal főleg Schwartz munkái (Schwartz és társai, 2002; Schwartz, 2004) nyomán foglalkozom. Ezzel a gondolkodásmóddal szembeállítható a korlátozott racionalitás elméletének *megelégedésre törekvése*. Ezt ugyanis nem csak döntési szabályként értelmezik (Payne - Bettman, 1988; Gigerenzer, 2004), hanem általános, megengedőbb attitűdként is (Gigerenzer, 2004; Schwartz, 2004).

1. ábra

### A tanulmányban tárgyalt összefüggések



### VEZETÉSTUDOMÁNY

A bemutatott fogalmak e tanulmány által tárgyalt összefüggéseit az 1. ábra mutatja. A döntéshozó rendelkezik egy eszköztárral, amit a döntési helyzetekben használ. Ezt az eszköztárat a pszichológiában különféle metaforákkal jelölik, nevezik többek között „adaptív szerszámládának”, vagy „svájci bicskának”, ahonnan a döntéshozó az adott döntési helyzetnek megfelelő eszközöket – döntési stratégiákat, heurisztikákat – veszi elő (Bröder - Newell, 2008). A döntéshozó a különböző döntési helyzetekben eltérő attitűddel közelít a döntéshez, ez a megelégedésre törekvés – maximalizálás skálán egy bizonyos szint. Ez hatással van arra is, hogy a folyamatban milyen eszközt választ az eszköztárból. A környezeti és kontextustényezőkre példák a környezeti bizonytalanság szintje, a kulturális jellemzők, a döntés visszafordíthatósága, a rendelkezésre álló erőforrások és hasonlóak. E tényezők hatással vannak a döntéshozó döntési folyamatban mutatott attitűdjére is (különböző döntésekben eltérő mértékű lehet a maximalizálás szintje) és az alkalmazott döntési stratégiákra (ebben áll az eszköztár adaptív jellege). A környezet hatással van arra is, milyen eredménnyel zárul a döntéshozó választása.

Simon (1990) a korlátozott racionalitást tárgyalva egy ollóhoz hasonlítja helyzetünket: az egyik él a korlátozott képességű elménk, a másik él a környezet és annak komplexitása. A korlátozott racionalitás eljárásai (a választás, a heurisztikák alkalmazása) a mód, ahogyan az elménk a komplex környezetben boldogulni próbál a két él illesztésével. A környezetből haladó nyíl az objektív eredménybe azt jelöli, hogy ez az alkalmazkodás mennyire sikeres, azaz a döntéshozó által választott eljárással hozott döntés milyen eredményt hoz a környezetben.

Az objektív és a szubjektív eredmény azért különbözik, mert egy döntéshozatal objektív kimenete nem feltétlenül egyezik annak szubjektív észlelésével. A szubjektív eredmény alatt értem az eredmény észlelt képét, az érzéseket, amiket az eredmény kelt, az elégedettség szintjét. Elérhetünk versenytársunknál objektíve jobb eredményt, de nem biztos, hogy szubjektíve jobban érezzük magunkat, mint ő. A szubjektív eredményt jelentősen befolyásolja személyes attitűdünk, ezt jelöli a pontozott vonal. Két pontozott vonallal jelölöm, hogy a szakirodalom nem tárgyalja, szubjektív érzésünk az alapvető beállítódásunktól függ-e, vagy csupán a döntési helyzethez igazított szinttől. Ezekről az összefüggésekről e tanulmány utolsó előtti részében lesz szó. Ez a beállítódás azért lehet fontos, mert a szakirodalom szerint (Schwartz és társai, 2002) már beállítódásunkban kódolva van, mennyire leszünk elégedettek döntéseinkkel és ez milyen hatással van pszichológiai jóllétünkre.

### Gondolkodásyszerűsítés és hatékonyság

A heurisztikus döntéshozatali módozatok leginkább a versenyképesség *hatékonysági (efficiency)* oldalán fejtik ki

hatásukat: azaz a rendszer (legyen az egyén vagy vállalat) teljesítménynöveléséhez azzal járulnak hozzá, hogy annak erőforrásait hatékonyabban használják, ugyanazt az eredményt kevesebb ráfordítással el tudják érni. Fontos kérdés a versenyképesség fejlesztése szempontjából az eredményesség. Mivel a heurisztikák kísérleti helyzetekben az eredményeket tekintve is jól szerepelnek az elemzőbb stratégiákhoz képest, elmondható, hogy a célok elérését ugyanúgy támogatni tudják, ami az *eredményesség (effectiveness)* ismérve. Sőt, ha olyan időkorlát korlátozza a rendszert, amely alatt teljes körű elemzéssel céljait nem tudná elérni, mert azt nem tudja adott idő alatt kivitelezni, az esetben a gyorsabb döntéshozattal a célok elérése lehetővé válhat. A gondolkodásyszerűsítő stratégiák alkalmazása, azok döntéstámogató rendszerekbe ágyazása így jelentősen hozzájárulhat egy vállalat versenyképességéhez.

Az előzőekben leírtak nem függetleníthetők az aktuális környezet jellemzőitől (lásd az 1. ábrát), hiszen a környezet észlelése befolyásolja a döntéshozó döntési magatartását, valamint hatással van a döntés eredményére is. Az alábbi elemzések a stratégiai döntéshozatal példáján hasonlítják össze a különféle döntéshozatali módozatok eredményességét különböző környezetekben.

Goll és Rasheed (1997) számos olyan tanulmányt tekintett át, amelyek a különféle döntéshozatali módozatok eredményességét vizsgálták különböző környezetekben. A racionalitás (amit átfogó elemző döntéshozatalként értelmeznek) és a vállalati teljesítmény összefüggéseiről a környezeti bizonytalanság tükrében több tanulmányt is felsorakoztatnak, melyek egymásnak ellentmondó eredményre jutottak. Egyes tanulmányok (Fredrickson - Mitchell, 1984; Fredrickson - Iaquinto, 1989) szerint a dinamikus, bizonytalan környezetben a racionális (átfogó) döntéshozatal sikertelenségre van ítélve, mert az információk nem elérhetők, az összefüggések nem világosak és a jövő bizonytalan. Az átfogó döntéshozatal alkalmazása pozitívan korrelál a teljesítménnyel stabil környezetben és negatívan bizonytalan környezetben. Eisenhardt (1989) és Judge és Miller (1991) tanulmányaiban viszont ezekkel ellenkező következtetések olvashatók: szerintük a döntéshozók bizonytalan környezetben több információt használnak, több alternatívában gondolkodnak, és felgyorsítják a döntéshozatalt.

Goll és Rasheed az előző empirikus munkákat összefoglalva arra jutnak, hogy a példák egyéb dimenziókban is különböztek, így az átfogó, mindenre kiterjedő döntéshozatal eredményességének megítélésakor a *környezeti bizonytalanságon* kívül figyelembe kell venni a döntési helyzet *komplexitását* és a *környezet „jóindulatát, bőkezűségét”* is. Utóbbi alatt azt értik, mennyire kiaknázatlan, dinamikus, növekvő és akár hibák esetén is jó eredménnyel kecségtető területéről van szó.

Ezekben a tanulmányokban az idő és egyéb erőforrások felhasználása kerül előtérbe, ami igazolja a megelégedésre törekvő, leegyszerűsítő döntéshozatali mód kutatásának létjogosultságát. A téma aktualitását adja, hogy a jelen gazdasági környezetre a turbulens, bizonytalan kifejezések fokozottan érvényesek. Ahhoz azonban, hogy illusztráción túl komolyabb következtetésekre is felhasználhassuk az előzőekben példaként mutatott kutatások eredményeit, fontos lenne a fogalmak egységes értelmezése és a bizonytalanságon túl a többi környezeti tényező hatásának figyelembevétele is.

### **Kikre jellemző a leegyszerűsítés és mit nyernek általa?**

Ha a hatékonyság és a versenyképesség nézőpontjából vizsgáljuk a témát, jogosan felmerül a kérdés: mit tehet a vezető, ha gyakorolni szeretné az előzőekben bemutatott döntéshozatalt? A szakirodalom e kérdés mellé odaállítja a „Milyen személyiségű egyének döntenek így?” kérdést is.

Sem a maximalizálás, mint attitűd, sem a heurisztikus döntéshozatal nem általános jelenség, alkalmazásuk lehetőségei és eredményességük is környezeti tényezőktől függ. A megelégedésre törekvő sem feltétlenül az minden döntésében, a magán- és professzionális élete minden területén.

Ami a heurisztikus döntéshozatalt illeti, Busenitz és Barney (1997) elemzik például, mennyire más módon hoz döntéseket egy vállalkozó és egy nagyvállalatnál dolgozó menedzser. Tanulmányuk arra éleződik ki, milyen heurisztikus lépéseket tesz egy vállalkozó, míg azokra nem kényszerül (vagy azokat nem tudja meghozni) egy menedzser. Érdekes vonal továbbá, hogy épp e kompetenciákkal függhetnek össze azok a meglepő szituációk, amikor egy kiváló vállalkozóból nem lesz jó menedzser és fordítva. Nem minden szervezetben, és nem minden helyzetben azonosak tehát az előzőekben leírt döntési folyamatok lehetőségei.

Mivel külön vonalként tárgyalom a heurisztikus stratégiákat és a döntéshozatal attitűd szintjét, itt is külön tárgyalom a megelégedésre törekvéssel, mint attitűddel kapcsolatos, és a heurisztikák alkalmazásával kapcsolatos kutatási irányt, bár e kettő erősen összefonódik. Elméleti szinten is szükségesnek tűnik ugyanis a heurisztikus döntéshozatal gyakorlásához a maximalizálás elengedése.

### **Az attitűd szint: maximalizálás vagy megelégedésre törekvés**

Schwartz (2004) kiemeli, hogy senki nem abszolút maximalizáló. Valóban megnézni az összes lehetőséget, és értékelni

azokat egy egyszerű termék esetében is egy örökkévalóságig tartana. A lényeg a hozzáállás: a maximalizáló megkísérli a *legjobb* kiválasztását. Ha a keresés költségeit a maximalizálók figyelembe vennék, rájöhetnének, hogy a megelégedésre törekvés tulajdonképpen a legjobb stratégia, mégsem történik így. „A maximalizálás viszont nem méri a hatékonyságot. Ez egy elmeállapot. Ha a célod a legjobb elérése, nem fogadod el a kompromisszumokat, amiket a valóság korlátai szabnak. Nem fog olyan megelégedés eltölteni, mint a megelégedésre törekvőt. Az élet minden területén mindig nyitott leszel annak lehetőségére, hogy találhatsz jobbat, ha még keresel” (Schwartz 2004: 90. o.).

A maximalizáló gondolkodásmódnak ára van: Schwartz és társai (2002), Parker és társai (2007) és Purvis és társai (2011) is kiemelik, hogy a megelégedésre törekvőkhöz képest a magukat maximalizálóknak jelölők több döntést követő elégedetlenséget és megbánást éreznek, magasabb szintű stresszről, gondterheltségről, depresszióról számolnak be döntési helyzetben, összetettebb döntéshozatali módszereket alkalmaznak sokszor gyengébb eredményekkel, nagyobb mértékben hasonlítják magukat össze másokkal és kevésbé elégedettek életükkel. Így sok esetben, amikor a maximalizálók objektíve jobb eredményt érnek el, szubjektíve rosszabbnak érzik magukat, mint a megelégedésre törekvők (lásd az 1. ábrát).

Purvis és társai (2011) megvizsgálták, milyen személyiségjegyekkel írhatók le a maximalizálók. A személyiségi profilt az ún. „Big Five” modellt használták, ahol az öt dimenzió az extravertizáció, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság (Mirnic, 2006). Az előzetes várakozásokkal ellentétben nem azt találták, hogy a maximalizálás összefügg a *lelkiismeretességgel* (azaz a kitartó, módszeres, alapos jellemzővel). Az egyetlen jellemző, amivel erős összefüggést találtak, az *érzelmi stabilitás*, a *neurotizmus*. A neurotizmus dimenziója az aggodással, stresszel függ össze, így részben érthető, miért számoltak be a maximalizálók nagyobb szintű stresszről döntési helyzetben.

A vizsgálatok viszont gyerekcipőben járnak. Nem tudunk a hatás irányáról (a döntési attitűd növeli hosszú távon a neurotizmus szintjét vagy fordítva, a fokozott aggodás készíti a legjobb eredmény keresésére). A mérőeszközök (kevés elemű skálák) érvényessége, illetve megbízhatósága is kérdéses, továbbá egyéb pszichológiai, társas és környezeti tényezők vizsgálata is indokolt lehetne.

A személyiségjegyekkel szemben az attitűd közvetlenül, kellő fegyelemmel, tanulással változtatható. Legalábbis Barry Schwartz ebbéli hitét fejezi ki könyve (Schwartz, 2004) utolsó fejezetében, ahol néhány gondolkodásmód-változtatásra sarkalló tanácsot fogalmaz meg, hogyan váljunk ke-

vésbé maximalizálóká, és így hogyan érjünk el magasabb szintű pszichológiai jóllétet.

### A heurisztikák alkalmazása

A heurisztikák kutatásai a kognitív heurisztikák alkalmazására irányulnak. Számos tanulmány vizsgálja bizonyos heurisztikák alkalmazásának általánosságát (például Newell - Shanks, 2003; Newell és társai, 2003; Gigerenzer, 2007), más tanulmányok összekötik a kognitív heurisztikák és személyiség típusok elméleteit. Ilyen például Haley és Stumpf (1989) írása, akik nem azt vizsgálják, milyen gyakorisággal alkalmaznak heurisztikákat az egyének, hanem arról írnak, melyik jungi személyiség típus melyik heurisztika alkalmazására hajlamos. Több kutatás kereste konkrét heurisztikák alkalmazásának összefüggéseit személyiségjegyekkel, inkább kevesebb sikerrel (Bröder - Newell, 2008). Hilbig (2008) például szintén csupán a neurotizmussal talál összefüggést a heurisztikára való hagyatkozásban. Magyaratzként számos alternatív lehetőséget hoz: kiemeli például a neurotizmus dimenzió motivációs karakterét. Ez azt jelenti, hogy az egyén azért hoz döntést már a heurisztikus felismerés lépésében, mélyebb elemzés nélkül, mert így elkerülheti, hogy a további, alapos elemzést igénylő lépésekben tudása próbára legyen téve. Általános alternatív magyarázata, hogy az aggódó egyén azért fog a heurisztikára hagyatkozni, mert ez segít gyorsan kilépni a számára oly sok aggodalmat okozó döntési helyzetekből. A több alternatív magyarázat közül a kísérleti helyzet korlátai miatt egyik mellett sem tud egyértelműen állást foglalni.

Mielőtt spekulatív magyarázatokba bocsátkoznánk a maximalizálás, a pszichológiai jóllét, a heurisztikák alkalmazására való hajlamosság első látásra ellentmondónak tűnő eredményeiről, hangsúlyozzuk, hogy több tanulmány nem mutatott ki összefüggést, a mérőeszközök nem mélyek, és még az is kialakulóban van, hogyan kutassuk ezen összefüggéseket. Brighton és Gigerenzer például 2011-ben jelentették meg egyik cikküket, amiben a heurisztikák tesztelésének módjáról és az ebben elkövetett, előző tanulmányokban található módszertani hibákról írnak (Brighton - Gigerenzer, 2011).

Ami a heurisztikus döntéshozatali stratégiákat illeti, a személyiségi kutatások helyett a szervezet számára célravezetőbb az a kutatási kérdéssor, amit az irányzat eredetileg megjelölt: a heurisztikák feltárása (Mik a heurisztikák? Hogyan épülnek fel?), ökológiai racionalitásuk megismerését (Milyen környezetekben, milyen heurisztikák sikeresek?) követően tervezhető olyan döntési szabályok, melyek a megfelelő környezetekben gyors, hatékony döntéshozatalt eredményeznek.

### Empirikus kutatás

Az előzőekben említett kutatások eredményei egyelőre mozaikdarabok, melyek az eltérő módszertan és körülmények miatt nem is illeszthetők össze, ráadásul szinte kizárólag laboratóriumi kísérletekre építenek. Számos fehér foltot találunk a kutatási területen, főleg a gyakorlati döntések elemzésében. Folyamatban levő kutatásom nem konkrét heurisztikák, hanem minden gondolkodásegyszerűsítő lépés feltárását célozza meg az üzleti gyakorlatban. A szervezeti döntések közül az egyéni döntéseket vizsgálja, módszertani megfontolásokból a beszerzési döntésekre szűkítve a fókusz. A gyakorlati alkalmazás feltétele a gondolkodásegyszerűsítések megismerése, ezért a kutatás első számú kérdéscsoportja erre irányul. *Milyen gondolkodásegyszerűsítő stratégiákat használ a döntéshozó? Ezeket milyen környezetben alkalmazza? Milyen tudásra épít, azaz hogyan és miből alakultak ki az egyszerűsítő stratégiák?*

Ahogy a szakirodalomban a már említett pozitív-negatív irány is megjelenik, érdemes megismerni, hogy *milyen a döntéshozók viszonyulása a leegyszerűsítések alkalmazásához: szükséges rossznak vagy hasznos eszköznek tartják ezeket?* A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a heurisztikus döntéshozatal gyorsabb, kevesebb erőforrást igényel és eredményes, néha eredményesebb, mint a kimerítő, elemző gondolkodásmód. Más tanulmányok kiemelik, hogy a kísérleti alanyokban van egy természetes igény alaposnak, jól informálnak lenni, ami az ilyen eszközök használata ellen hat. Az egyes konkrét esetekben hasznos tudás lehet megismerni az egyszerűsítésekhez mutatott attitűdöt. Nem a globális, általános attitűdről van itt szó, melyet ebben a tanulmányban tárgyalok, hanem arról a szeletéről, ami a leegyszerűsítésekre vonatkozik, bár a kettő hasonlósága logikusnak tűnik.

A kutatás első interjúinak eredményei újabb érdekes kérdést vetnek fel, s mivel a kutatás módszertana (az alapozott elmélet, angolul grounded theory, Glaser - Strauss, 1967) ezt megengedi, e kérdés a következő vizsgálatokba beemelhető. Ez a kérdés a korlátozottságunkkal való megbirkózás egy más, a döntési stratégiák szintjétől eltérő szintet érint, amely szinttel a korlátozott racionalitásból kinövő kutatási irányok közül az egyik hangsúlyosan foglalkozik.

Simon kutatásai a korlátozott racionalitás területén ugyanis három fő irányban folytatódtak: a korlátok melletti optimalizálás, a kognitív illúziók vizsgálata, valamint a „gyors és takarékos” (fast and frugal) heurisztikaalkalmazás irányába (Gigerenzer, 2004).

A korlátok melletti optimalizálás azt kutatja, hogy az egyén az információszerzés és a döntéshozatal egyéb költségeit figyelembe véve hogyan állapítja meg a keresés leállási pontját,

és hoz döntést. A korlátok melletti optimalizálás legismertebb irányzata a „racionális elemzés” (Anderson, 1991). Az irányzat kritikusai szerint a döntés így nem egyszerűsödik, csak feljebb kerül egy szinttel: döntést kell hozni arról, hogyan döntünk, mikor állunk le (Chase és társai, 1998). Többekben felmerül (Vriend, 1996; Chase és társai, 1998), hogy akkor ezekről a döntésekről is születhetnek döntések, és ez így folytatódhatna a végtelenségig. Mások ezt cáfolva leírják, hogy az úgy nevezett meta-szint egy alapstruktúra, mely lassan változik, így elfogadható a két szint feltételezése.

Simon (1972) erről az irányról azt írja, hogy elméletileg a megelégedésre törekvés működhethet így, ha az elvárási szintet úgy állítjuk be, hogy az elvárási szint által diktált leállási pont az információkeresés és feldolgozás költségeit tekintve véve is optimális. Ennek a szintnek a kiszámítása azonban nem egyszerűsíti, hanem bonyolítja a helyzetünket. Nem úgy kellene leegyszerűsíteni, hogy kiszámoljuk, mikor kell például leállni az információkereséssel, mert ez a bonyolítás nem felel meg korlátozottságunknak.

A gyakorlatban mégis megfigyelhető, hogy az egyének döntéseket hoznak az információkereséssel való leállásról, az alternatívahalmaz nagyságáról, vagy az alkalmazott szabályról. Ezeket a döntéseket a szakirodalom több címkével is illeti, például „gondolkodás a gondolkodásról”, „metadöntések”, „másodlagos döntések” és hasonlók.

Következő gondolataimmal nem szeretnék besorakozni a „racionális elemzés” irányzatába, csak leíró módon alkalmazkodni szeretnék ahhoz, amilyen döntések a valóságban megfigyelhetők. Ezt a fajta gondolkodásmódot a metadöntésekről a „gyors és hatékony” irányzat képviselői nem folytatják, hiszen ez a döntési stratégiáktól eltérő szint, illetve el is tér attól a szemlélettől, ahogyan szerintük egyszerűsítünk. Mivel jómagam minden gondolkodásegyszerűsítésre kíváncsi vagyok, ezért érdekel a metadöntések lehetséges egyszerűsítő hatása is. Úgy gondolom, hogy hosszú távon az ilyen döntések is gyorsíthatják a döntéshozatalt, ha elfogadjuk, hogy 1, az elme adaptív és 2, tanulni képes. Ha egy adott helyzet megismétlődik, az egyén felismeri a már látott helyzetet, ugyanazt a metadöntést nem kell újra meghoznia. Hosszú távon a metadöntésekre fordított kognitív és egyéb költségek így eloszlanak. Ami például egy korábbi döntési helyzetnél egy alternatívahalmaz méretéről hozott hosszas döntés volt, annak eredménye jó hüvelykujj-szabály lehet egy újabb hasonló döntési helyzetben.

A metadöntések szerintem ilyen módon a tanulási folyamaton keresztül az egyszerűsítések egy alternatív területe lehet. E döntések kérdése kevésbé kutatott terület, és több érdekes kutatási irányt is megnyit. A metadöntések természetének megismerése a „gyors és hatékony” irányzat számára is szolgálhat

értékes válaszokkal az általuk nem kutatott kérdésre: hogyan működik az adaptív szerszámosládából való eszközválasztás?

## Összefoglalás

A heurisztikák feltárásával, természetének megismerésével később olyan döntéstámogató eszközök fejleszthetők, melyek alkalmazásával a döntési folyamatok hatékonyabban mehetnek végbe, s ez végső soron jobb teljesítményhez és versenyképességhez vezethet. Az ilyen rendszerépítés azért nagyon vonzó, mert az emberi megismerés korlátaihoz igazodik, s az ilyen rendszereket aztán később a szakemberek szívesebben is használják, mert saját intuícióikat látják bennük működni. Az egyszerűsítésben a kognitív heurisztikák mellett fontos szerepe van a heurisztikus döntési stratégiáknak és véleményem szerint a metadöntések eredményeinek is. Saját, már említett empirikus kutatásom a heurisztikák feltárásánál tart, de a kutatás és a cikkben foglaltak számos új, izgalmas kutatási irányt jelölnek ki. Ide tartozik a feljebb említett rendszerek tervezése, a metadöntések gyorsulásának kérdése (tehát egy döntés hatékonyabbá tehető, ha már nem kell olyan sokat dönteni arról, ahogyan döntünk), óhatatlanul eszünkbe jutnak az életkor és a hatékonyság lehetséges összefüggései (egy tapasztaltabb vezető már számos kialakult stratégiával rendelkezhet), és bár nem szakterületünk, de izgalmas téma a döntéshozatali attitűd pozitív lélektani hatása is.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, J. R. (1991): The Adaptive Nature of Human Categorization. *Psychological Review*, 98. évf., 3. sz., 409-429. o.
- Brighton, H. – Gigerenzer, G. (2011): Towards Competitive Instead of Biased Testing of Heuristics: A Reply to Hilbig and Richter. *Topics in Cognitive Science*, 3. évf., 1. sz., 197-205. 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.
- Busenitz, L. W. – Barney, J. B. (1997): Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristic In Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12. évf., 1. sz., 9-30. o.
- Chase, V. M. – Hertwig, R. – Gigerenzer, G. (1998): Visions of Rationality (Review). *Trends in Cognitive Sciences*, 2. évf., 6. sz., 206-214. o.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32. évf., 3. sz., 543-576. o.
- Esse, B. (2008): A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

- Esse, B.* (2011): Elmés döntések. Beszámítótámasztási döntések heurisztikus folyamatai. PhD disszertáció-tervezet, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Fredrickson, J. W. – Jaquinto, A. L.* (1989): Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32. évf., 3. sz., 543–576. o.
- Fredrickson, J. W. – Mitchell, T. R.* (1984): Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with a stable environment. *Academy of Management Journal*, 27. évf., 2. sz., 399–423. o.
- 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. Blackwell Publishing, Oxford, 62–88. o.
- Gigerenzer, G.* (2007): Gut Feelings: The Intelligence of The Unconscious. Penguin Books, London
- Gigerenzer, G.* (2008): Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3. évf., 1. sz., 20–29. o.
- Glaser, B. – Strauss, A.* (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine, Chicago
- Goll, I. – Rasheed, A. M. A.* (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment. *Strategic Management Journal*, 18. évf., 7. sz., 583–591. o.
- Haley, U. C. V. – Stumpf, S. A.* (1989): Cognitive Trails in Strategic Decision-making: Linking Theories of Personality and Cognition. *Journal of Management Studies*, 26. évf., 5. sz., 477-497. o.
- Hilbig, B. E.* (2008): Individual Differences in fast-and-frugal decision making: Neuroticism and the recognition heuristic. *Journal of Research in Personality*, 42. évf., 6. sz., 1641-1645. o.
- Judge, W. Q. – Miller, A.* (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34. évf., 2. sz., 449–463. o.
- Kindler J.* (1988): Döntéseméleti előfeltevések kritikája. Doktori értekezés.
- Mirnic Zs.* (2006): A személyiség építőkövei: Típus-, vonás- és biológiai elméletek. Bölcsész konzorcium, Budapest
- Newell, B. R. – Shanks, D. R.* (2003): Take the Best or Look at the Rest? Factors Influencing “One-Reason” Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*. 29. évf., 1. sz., 53– 65. o.
- Newell, B. R. – Weston, N. J. – Shanks, D. R.* (2003): Empirical tests of a fast and frugal heuristic: Not everyone “takes the best”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91. évf., 1. sz., 82-96. o.
- Parker, A. M. – Bruine de Bruin, W. – Fischhoff, B.* (2007): Maximizers Versus Satisficers: Decision-making Styles, Competence, and Outcomes. *Judgement and Decision Making*, 2. évf., 6. sz., 342-350. 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.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R.* (2004): Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research. in: *Koehler, D. J. – Harvey, N.* (szerk.): *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing, Oxford, 110-132. o.
- 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.
- Purvis, A. – Howell, R. T. – Iyer, R.* (2011): Exploring the role of personality in the relationship between maximization and well-being. *Personality and Individual Differences*, 50. évf., 3. sz., 370-375. o.
- Simon, H. A.* (1972): Theories of Bounded Rationality. in: *McGuire, C. B. – Radner, R.* (szerk.): *Decision and Organization*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam, 161-176. o.
- Simon, H. A.* (1986): Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59. évf., 4. sz., 2. rész, 209-224. o.
- Simon, H. A.* (1990): Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41.évf., 1–19. o.
- Schwartz, B.* (2004): *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Ecco/HarperCollins Publishers, New York
- Schwartz, B. – Ward, A. – Monterosso, J. – Lyubomirsky, S. – White, K. – Lehman, D. R.* (2002): Maximizing Versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83. évf., 5. sz., 1178-1197. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D.* (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185. évf., 4157. sz., 1124-1131. o.
- Vriend, N. J.* (1996): Rational Behaviour and Economic Theory. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 29. évf., 2. sz., 263-285. o.
- Wimmer Á. – Zoltayné P. Z.* (2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában; Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Zoltayné P. Z.* (szerk) (2005): *Döntésemélet*. Alinea Kiadó, Budapest
- Zoltayné P. Z. – Szántó R.* (2005): Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest