

AZ EGYÉNI INTUITÍV STRATÉGIAI DÖNTÉS ÉS GAZDASÁGPSZICHIOLÓGIAI HÁTTERE[⊗]

ECONOMIC PSYCHOLOGICAL FIELD OF INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING

BODNÁR Zoltán

műszaki menedzser
zoltan.bodnar@hotmail.hu

Kivonat: *Életünk során elkerülhetetlen hogy időről-időre stratégiai döntéseket hozzunk. Ez a döntési kényszer figyelhető meg szervezetek és gazdálkodó egységek működése kapcsán is. A stratégiai döntés eredményeként indukált folyamatok nem, vagy nehezen módosíthatóak, esetleg csak súlyos veszteségek árán. Számos döntéshozatalt segítő eljárás és módszer létezik, valamint a döntéshozó(k) személyiségéből és a szakmai felkészültségéből adódó felismerés, intuíció, megérzés is nagy jelentőséggel bír. Jelen tanulmány ennek a kettős rendszernek a megbízhatóságával foglalkozik gyakorlati példán keresztül.*

Kulcsszavak: *racionális döntés, team munka, gazdaságpszichológia*

Abstract: *We all make decisions almost every day in our active life. This force can be observed by the operation of organizations and companies. It is impossible to modify the outcomes of our bad decisions, or no way revise at all. Several decision making processes and methods are exist with the help of coming to better decisions. The intuition is also essential, because many decisions be influenced by it. This paper deals with the reliability of the above mentioned dual influence: intuition and decision making processes through practical examples.*

Keywords: *Rational decision, Teamwork, Economic psychology*

1. ANALÍTIKUS DÖNTÉSI MÓDSZER

A stratégiai management döntések megalapozásához világszerte alkalmazza a SWOT analízist, a PORTER és a PEST elemzést.

Az említett módszerek a vállalkozást körülvevő környezetet vizsgálják. Ebbe a környezetbe helyezik bele a vállalkozást, annak részét, esetleg termékét és az egymásra hatási láncolatból következőnek lehetséges jövőbeni végkifejletre.

Eredményességük megkérdőjelezhetetlen, azonban az egyes vizsgált elemek sokrétűsége és az összevetésük után még mindig jelenlévő bizonytalanság miatt, az eredményjóslásnak tűnhet, különösen akkor, ha vállalkozás működőképességének a fenntartása a cél [1].

Példa: Egy tejipari középvállalkozás a prémium termékek iránti kereslet csökkenése, valamint a konkurens új piaci belépők fenyegetése miatt, üzletpolitikája átgondolására kényszerül. Az ügyvezető egy új, kedvezőbb árfekvésű, egyedi megjelenésű joghurtcsalád lehetséges bevezetése kapcsán gazdasági elemző céget bíz meg. Az elemző cég SWOT analízist készít, amelyben az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek összevetése után azt prognosztizálja, hogy az új termék bevezetésének tőkeigénye és az agresszív piaci fellépésű konkurens várható válaszlépései miatt jelenleg nem várható ésszerű bevétel növekedés az új joghurtcsaládtól. Ellenben defenzív taktikát választva a költségek további csökkentésével, középtávon megteremthető az új termékcsalád piaci bevezetésének előfeltétele. Mindezek ellenére a vállalkozás ügyvezetője az új termékcsalád bevezetése mellett dönt.

[⊗] Szaklektorált cikk. Leadva: 2011. április 22., Elfogadva: 2011. június 07.
Reviewed paper. Submitted: 22. 04. 2011., Accepted: 07. 06. 2011.
Lektorálta: Dr. PAPP Péter / Reviewed by Dr. Péter PAPP

A döntési folyamatban a döntéshozó összevetette a javasolt, analitikai módszerekkel alátámasztott lehetőséget a saját felhalmozott tudásával, miközben erős hatást gyakorolt rá a cég jövőjével kapcsolat elképzelése, víziója.

Természetesen a vágyak és a cégvezetési tapasztalat, nem elegendő döntési érv a vállalat sorsát érintő kérdésekben. A döntési folyamatok sok összetevője, és a már említett bizonytalanság miatt rosszul strukturálnak tekinthetőek.

A példában szereplő problémakör megoldására való törekvés (míserint a piaci helyzet miatt nyitni kell egy új termék irányába) klasszikus döntésméleti modellt követ: *probléma-felismerés, információkeresés, értékelés, döntés, majd megvalósítás.*

Az értékelés fázisában az egzakt SWOT analízis eredményét csekély súllyal veszi számításba és ezáltal felrúgja a közgazdaságtanból ismert racionális döntési sémát, korlátozott racionális viselkedést tanúsítva. Vajon mi készíti erre?

2. A DÖNTÉS LÉLEKTANI HÁTTERE

Ennek megértéséhez tanulmányoznunk kell a döntés hátterében megbúvó lelki folyamatokat. Mindenekelőtt tisztáznunk kell, hogy a gazdaságpszichológia intuitív döntésméletre vonatkozó irodalma eléggé kiterjedt képet mutat, valamint több tudomány határán foglal helyet (közgazdaságtan, pszichológia, szociológia) a fogyasztói és döntéshozói magatartással foglalkozó szakemberek is állandó vitákat folytatnak az ilyen irányú elméleti kutatások eredményeinek felhasználhatóságán.

Bizonyos vélekedések szerint az intuíció nehezen körülírható mivolta miatt nem pontosan definiálható súllyal jelenik meg mikro szintű folyamatokban, vagy egyedi, a fenti példához hasonló döntési szituációkban, így makrogazdaságot befolyásoló hatása elhanyagolható. Azonban létezik olyan megközelítés is, hogy az intuíció a gazdaság minden folyamatában jelentős erővel bír és láthatatlan kéz módjára a gazdasági folyamatokat a valószínű kimenetel ellenében befolyásolja, így hatásával minden mikro és makro folyamatban számolni kell.

Amikor döntést hozunk, a döntés eredményeképp kialakuló kimenetelek valószínűségét próbáljuk megjövendölni heurisztikus módon, ennek a legkézenfekvőbb módja, amikor múltbéli-a jelenlegi döntési szituációra leginkább emlékeztető- döntési helyzetet idézünk fel és a felidézett analógiát alkalmazzuk a jelenbeli szituációra. Hasonló, alkalmazható analógia hiányában differenciáló összehasonlítást végzünk felidézhető döntési helyzetekkel, melynek során páronként összevetve értékeljük a kimeneteleket, így próbálva közelebb kerülni a számunkra optimális döntés meghozatalához [2].

A döntéshozatal rosszul strukturálnak is tekinthető, mert a szükséges információk szinte minden esetben hiányosak vagy nem állnak rendelkezésre, amely sokkal inkább hozzájárul a helytelen következtetésekhez és végső soron a téves döntésekhez.

Mindezek ellenére a fenti folyamatok-nagyvonalakban tekintve-minden döntéshozó a leírt módon végzi el, ezért elég nagy statisztikai mintát alapul véve a döntéshozatal sémái analogizálhatóak, így matematikai módszerekkel leírhatóvá és végső soron nagy biztonsággal számíthatóakká válnak, mely területtel a humán dinamika foglalkozik.

3. A RACIONÁLIS DÖNTÉS

Gazdasági értelemben akkor dönt valaki racionálisan, ha a profit maximalizására, illetve krízis helyzetben a veszteség minimalizálására fekteti a hangsúlyt. A lehetséges alternatív döntési lehetőségek mindegyikét számításba veszi és rangsorolja relatív hasznosságuk alapján, majd az alternatívákat bekövetkezésük valószínűsége szerint szintén rangsorolja.

Ahhoz hogy racionális döntést hozhassunk Dawes (1988) szerint három kritériumnak kell egyidejűleg teljesülnie:

1. A racionális döntésnek figyelembe kell vennie a döntéshozó aktuális erőforrásait, képességét, képzettségét, felkészültségét (beleértve pszichológiai állapotát, pszichológiai képességét, társadalmi kapcsolatait, valamint érzéseit is).
2. A racionális döntésnek figyelembe kell vennie a választás lehetséges alternatíváit és azok

következményeit.

3. Amennyiben a választás következményei bizonytalanok, azok valószínűségét a valószínűségelmélet alapvető szabályainak megsértése nélkül kell értékelni.

Nyilvánvaló, hogy mindhárom feltétel együttesen többnyire nem teljesül, az ideális esetektől eltekintve korlátozottan racionális döntésekről beszélünk.

4. KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS

A tapasztalat azt mutatja, hogy a mindennapi döntéseknél, az automatikus gondolkodás során sorozatosan megsértjük a racionalitás követelményeit. Fontos hangsúlyozni, hogy az esetek többségében nem tekintjük hibának a korlátozottan racionális viselkedést, mivel lehetőséget biztosít az intuitív gondolkodás és az analitikus megközelítés közötti rés kitöltésére, az így kialakult egységes kép nagyban segíti a döntés előkészítésének folyamatát [3].

A következőkben nézzünk meg néhány a döntéseméletből jól ismert becslési hibát, melyek korlátozott racionalitáshoz vezethetnek.

4.1. Véletlen regresszió

Amikor egy esemény bekövetkezésének a függvénye normál eloszlást mutat, a középértéktől való, tartós, egy irányban történő kitérés után nagy valószínűséggel következik a mediánhoz közelebb eső értékek megjelenése, ezzel visszatérítve a függvényt a normál eloszlás felé.

Meglehetősen gyakori tévedés, ha több egymást követő periódusban kimagaslóan teljesítő vállalkozás mutatói visszatérnek a megszokott értékre. Amennyiben döntéshozó nincs tisztában a regresszív hatás jelenlétével, akkor könnyen úgy értékelheti hogy azonnali lépést igénylő válsághelyzettel áll szemben és döntéseket hoz a további bevételcsökkenés megelőzésére. Miután valódi veszély nem fenyeget és az átlaghoz való visszatérés után további csökkenés nem lesz. A helytelen helyzetfelismerésből adódó döntések azonban olyan folyamatokat indukálhatnak amelyek ténylegesen a vállalkozás „mélyrepülését” eredményezik.[4]

4.2. Elégtelen kalibráció

Tulajdonképp a túlzott magabiztosság döntéseméleti megfogalmazása. Akkor beszélünk elégtelen kalibrációról, ha a rendelkezésre álló információk birtokában olyan döntést hozunk, amelyben indokolatlanul csekély súllyal vesszük számításba ritka esemény bekövetkeztét. Bizonytalan helyzetben alábecsüljük a negatív kimenetek kockázatát, így nem készítünk „B-tervet”, vagy épp elvetjük a további információszerezés szükségességét.

4.3. Mentális könyvelés

Az elváráselméletből ismert mentális könyvelés alapja, hogy a minket ért veszteségeket és nyereségeket mentálisan összesítjük, különösen igaz ez a beruházásokkal kapcsolatban. A veszteségeket sokkal elfogadhatóbbnak érezzük kisebb adagokban és megpróbáljuk a veszteség realizálását időben kitolni, ezzel tovább finanszírozva a veszteséges tevékenységet.

5. A TEAM HASZNOSSÁGA

Visszatérve a kiinduló példához kijelenthetjük, hogy a probléma gyakorlati körbejárásakor a tudományos elemzésen van a hangsúly, de az *információ értékelés* fázisába jut a folyamat a SWOT analízis jelentősége lecsökken és a döntéshozó automatikus döntési folyamatai veszik át a szerepet, alulértékelve a veszteségeket és szisztematikusan rosszul becsülve az egyes események valószínűségét.

A torzító hatások ellen védekezni kell. A legfontosabb az intuíció használatában rejlő veszélyek felismerése és felidézése kritikus helyzetekben. Az intuícióból fakadó döntési heurisztikák

alkalmazását kerülni kell stratégiai döntéseknél.

Igénybe kell venni külső eszközöket, statisztikai számításokat, elemzéseket, döntési alternatívák modellezését.

Véleményem szerint a leghatékonyabb módja a torzítások csökkentésének, és a hatékony döntéshozatalnak a csoportban történő problémamegoldás: a *team munka* is egy lehetőség.

A team munka azt jelenti, hogy egyének csoportként tevékenykednek, ezáltal tudásuk összeadódik és egy hatékony döntéshozó szervezetet alkotnak egy meghatározott cél elérése érdekében.

Elsőként le kell szögezni, hogy a team nem csodafegyver, szervezésének ismert követelményei vannak. A vezetőknek fel kell ismerniük, hogy nem minden csoportból lehet átlagon felül teljesítő munkacsapatot létrehozni. Megfelelő körülmények között azonban létrejön az egyéni és a csoportos tudás konverziója. Nem elhanyagolható szempont a szervezet működésének szempontjából sem, hogy társadalmi kapcsolatok alakulnak ki az egyén és a team viszonylatában, amely szabad teret ad a kölcsönös tanulásnak és a tudásátadásnak. Elmondhatjuk, hogy a team az együvé tartozás szervezeti szimbóluma is.

A tényleges munka megkezdése előtt gondosan meg kell válogatni a bekerülő személyeket, majd megfelelő időt kell hagyni a tagoknak az összeszokásra.

A team munka a felelősségben való osztozással kezdődik, majd eljut oda, hogy a team tagjai osztoznak az egész szervezetre kiható döntések meghozatalában.

Az előkészítő munka mindenképp a vezető – a korábbi példa alapján a döntéshozó – feladata. Biztosítani kell a team részére a szükséges információkat, le kell fektetnie az alapelveket, motiválnia kell a team tagokat, és egyenrangú partnerként bekapcsolódni a munkájukba.

Sajnos Magyarország európai összehasonlításban a legutolsók között szerepel innovatív szervezeti módszerek alkalmazásában, ugyanez mondható el hazánkról a posztkommunista országok viszonylatában is, pedig hatalmas lehetőségektől esik el az a vállalkozás, amely lemond a team kreativitásának hasznosításáról. Azoknál a magyarországi cégeknél, ahol teameket alkalmaznak, ott az európai átlagnál magasabb autonómiát kapnak, például a teamen belüli feladatok önálló meghatározásában. Az autonómia valószínűleg a vállalton belüli gazdasági munkaközösségek (VGMK) 80-as években történő megjelenéséig vezethető vissza. Érdekes a team munka szektorokban történő eloszlása is, mely szerint a viszonylag alacsony az olyan területeken történő alkalmazása ahol egyébként evidens lenne, mint például a távközlés vagy a közlekedés[5].

6. ÖSSZEGRÉS

A döntéshozatalban és a szervezeti működés területén az utóbbi 10 évben számottevő változás nem történt hazánkban. Nyilvánvaló, hogy nemzetgazdaságunk alapját a kis és közepes méretű profitorientált gazdálkodó szervezetek alkotják. Ezen vállalkozások körében, még 100 főt meghaladó alkalmazotti létszám felett is igen gyakori az egyszemélyes kézi vezérlésű döntéshozatali mechanizmus.

A korábban taglalt bizonytalanság egészében nem kiküszöbölhető, de hatása jelentősen csökkenthető a team alkalmazásával. Ha ezt a tényt korunk vállalkozói felismerik, akkor a munkaerőben rejlő lehetőségek hatékonyabb alkalmazása mellett, megalapozottabb stratégiai döntéseket kapnak cserébe.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **RABI S.:** A SWOT elemzés kis-, középvállalati alkalmazása, Vállalatépítő on-line szakmai folyóirat, 2009. július, <http://www.veniens.hu/vallalatepito/> (Letöltés ideje: 2011. 02.22.)
- [2] **HUNYADI GY., SZÉKELY M.** (szerk.): Gazdaságpszichológia, Osiris Kiadó Kft., 2003.
- [3] **VIDA V.:** A racionalitás korlátozása www.freeweb.hu/vidaviktor/felev_8/dontes.pdf (Letöltés ideje: 2011. 01.12.)
- [4] **BLASTIK M:** Szervezeti innovációk-Autonóm team munka, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Doktori Iskola, Kutatási fórum, 2010. június 18-19. http://www.doktori.econ.unideb.hu/download/pdf/kutatasiforum/2010jan/Kutatasi_Forum_Blastik_2010_2_v1.0.pdf (Letöltés ideje: 2011. 01.12.)