

## 1. FEJEZET

# Korlátozott racionalitás

A döntéshozatal leggyakoribb felfogása a cselekvést racionális választásként értelmezi. Ez az elképzelés olyan régi, mint az emberi magatartásról megfogalmazott gondolat, és időállósága nemcsak a hasznosságáról, hanem az emberi törekvéssel való konzisztenciájáról is tanúskodik. A racionális választásról szóló elméletek, bár gyakran formális és matematikai módszerekben alapulnak, a mindennapi választásokhoz kapcsolódó megértés és kommunikáció nyelvezetéből merítenek. Valójában a racionalitás formális elvének a begyazódása a köznyelvbe, egyike megkülönböztető, egyedi jellemzőiknek. Egyéb dolgokhoz képest ez megtevesztően átfogóvá és magától értetődővé teszi őket. Ez a fejezet a racionális választás elméletét vizsgálja, valamint azt, hogy a korlátozott racionalitással foglalkozó elméletek közül melyik az, amelyik a leginkább megfelel a ténylegesen meghozott döntések jellemzőinek.

## 1.1.

### A RACIONÁLIS VÁLASZTÁS GONDOLATA

Mint annyi más hétköznapi szó, a racionalitás is többféle dolgot jelent. Sok esetben majdhogynem egyet jelent az „intelligenssel” vagy a „sikeressel”. Olyan cselekvések leírására használják, amelyeknek kívánatos eredményük van. Más értelemben a „racionális” „tisztán materializmust” jelent, ami a cselekvési folyamat értelmére és értékrendjére utal. További értelmezések szerint a „racionális” „egészséges” jelent, utalva a cselekvésekre vagy a cselekvésekkel kapcsolatos eljárások során megnyilvánuló egészséges szellemiségre. A racionalitás egymástól eltérő értelmezése jellemző a döntéshozatal szakiro-

dalmára. A kifejezést nagyon pontatlanul és következtetlennül használják.

Ebben a könyvben a „racionalitást” szűk értelemben és meglehetősen pontosan használjuk a választási folyamatokkal kapcsolatban. A racionalitást úgy határozzuk meg, mint a választási folyamatok egy sajátosságát és nagyon jól ismert elemét. A „racionalitás” ezen eljárási értelmében az eljárási (procedural) racionalitásnak lehet kedvező vagy kedvezőtlen a kimenetele. A racionalitás folyamata („eljárási” racionalitásnak is nevezzük) és értelmes kimenetele („lényegi” (substantive) racionalitásnak is nevezzük) közötti lehetséges kapcsolatot inkább egy igazolandó eredménynek mintsem egy axiómának tartjuk.

### 1.1.1.

#### A következmények logikája

A racionalis választás elmélete azt feltételezi, hogy a döntési folyamatok következtetések és preferenciákra épülnek. Következtetések abban az értelemben, hogy a cselekvés függ a folyamatban levő cselekvés jövőbeli hatásainak előrejelzéseitől. Az alternatívákat a várható következményeik tükrében értelmezi. A döntések preferenciákra épülnek abban az értelemben, ahogyan a következményeket a személyes preferenciák tükrében értékeli. Az alternatívákat olyan értelemben hasonlítják össze, hogy várható következményeik milyen mértékben szolgálnak a döntéshozó preferenciáit.

Racionális az az eljárás, amely a következményeket logikusan értékeli. A választást négy alapvető kérdéstől teszi függővé:

1. Az *alternatívák* kérdése: milyen cselekedetek lehetségesek?
2. A *vátrakozások* kérdése: milyen jövőbeni következményeik lehetnek az egyes alternatíváknak; mekkora a valószínűsége az egyes alternatívákhoz tartozó következményeknek?
3. A *preferenciák* kérdése: mennyire fontosak a döntéshozó számára az egyes alternatívákkal kapcsolatos eredmények?
4. A *döntéshozatal szabályának* a kérdése: hogyan kell választani az egyes alternatívák között következményeik értékeit figyelembe véve?

Amikor a döntéshozatalt a fentiek értelmében tanulmányozzuk, a következő kérdéseket mind vizsgáljuk: mi határozza meg azt, hogy me-

lyik alternatívát vesszük figyelembe; mi határozza meg a döntések következményeire vonatkozó elvárásokat; hogyan alakulnak ki a döntéshozó preferenciái és mi befolyásolja ezeket; milyen döntéshozatali szabályt használunk?

Ez az általános keret az alapja a magatartás klasszikus értelmezésének. Amikor arra kérnek valakit, hogy magyarázza meg viselkedését, a legtöbb ember racionalis magyarázatot ad, azaz cselekedeteit a lehetséges alternatívák és azok következményeinek preferenciái alapján magyarázza. Hasonlóképpen, mások cselekedeteit is az elvárásaikra és preferenciáikra vonatkozó feltételezések alapján magyarázzák, amelyek racionalissá tehetik a cselekedetet.

A racionalis gondolkodásmód elterjedt az emberi magatartással foglalkozó elméletek körében. Ezt alkalmazzák arra, hogy megértsük a vállalatok, a házastársak és a bűnözők cselekedeteit. Erre épülnek az alku, a csere és a szavazás elméletei éppúgy, mint a nyelvvel és a társadalmi struktúrával foglalkozó elméletek. A racionalis választási folyamatok képezik az alapjait az erőforrás-elosztás mikroökonómiai modelljének, a koalíciók politikai modelljének, a statisztikai döntéselméletnek, valamint sok más társadalomtudományi elméletnek és modelleknek.

### 1.1.2.

#### A racionalis választás elméletei

A racionalis folyamatok esetében a választás a figyelembe vett alternatívától és a jövőre vonatkozó két feltételezéstől függ. Az első feltételezés a világnak az adott döntéstől függő jövőbeli állapotával kapcsolatos. A másik feltételezés azzal függ össze, hogy milyen érzései lesznek a döntéshozónak a jövőbeli világgal kapcsolatban, amikor azt megéli.

#### A RACIONÁLIS VÁLASZTÁS TISZTA ELMÉLETE

A racionalis választás elméleteinek egyes változatai azt feltételezik, hogy a döntéshozóknak vannak közös (alap-) preferenciáik, hogy az alternatívákat és következményeiket a környezet határozza meg, továbbá hogy a döntéshozók tökéletesen ismernek minden alternatívát a következményeikkel együtt. Más irányzatok felismerik ugyan a szereplők nagyobb mértékű szubjektivitását, mindazonáltal feltételezik, hogy a



döntéshozó a tökéletes tudás birtokában van minden egyes döntésénél – azaz, hogy minden alternatíva, illetve következményei, valamint az összes választással kapcsolatos preferencia ismert, pontosan megfogalmazott, következetes és stabil.

A racionális választás e tiszta változatainak fontos szerepük van az aggregált (azaz a nagyobb csoportokra jellemző, együttes – *a forditó*) magatartás előrejelzésében, amelyre vonatkozóan néha képesek racionális „jel” fogni az egyéni választások szubjektív „zajában”. Ezek az általános előrejelzések forrásai, például az az előrejelzés, hogy az árak növekedése (általában) az aggregált kereslet csökkenéséhez vezet (bár néhány egyén hajlandó lehet többet vásárolni magasabb áron, mint alacsonyabb ár mellett).

Annak ellenére, hogy ezek a minőségi jellegű aggregált előrejelzések hasznosak, a racionális választás tiszta változatai nehezen fogadhatóak el, mint az egyéni és vállalati szereplők döntéseinek hiteles leírásai. Tekintsük azt a problémát, amikor egy szervezetben az embereket beosztjuk valamilyen munkára. Ha ennek során meg kellene felelnünk a tiszta racionalitás elvárásainak, akkor ez a döntés azzal kezdődne, hogy összegyűjtenénk az elvégzendő feladatokat és mindegyiket jellemeznénk az elvégzésükhöz szükséges képességek és tudás szempontjából, figyelembe véve kölcsönhatásaikat is. Ezt követően a döntéshozó figyelembe venné az összes szöba jöhető egyént, jellemezné őket tulajdonságaik (képességeik, attitűdjeik és költségeik) alapján. Végül – miután elemezte az összes lehetséges hozzárendelést a szervezeti preferenciák tükrében – figyelembe venné az összes lehetséges egyén-feladat kombinációt.

A preferenciákat úgy kell definiálni, hogy tartalmazzanak olyan dolgokat, mint például 1. profit, értékesítés és készletérték (holnapra, a következő évre és mátol tíz évre számítva); 2. hozzájárulás a társadalompolitikai célokhoz (pl. megerősítő tevékenységek, az élet minőségével kapcsolatos célok és a feladatelosztás hatásai az egyének családjaira); 3. hozzájárulás a vállalat hírnévéhez az összes lehetséges érintett – részvényesek, potenciális részvényesek, munkavállalók, fogyasztók és a közösség polgárai – szempontjából. Ismerni kell és előre meg kell határozni az átváltást ezeknek a változatos céloknak a hatásai között, és figyelembe kell venni az összes lehetséges feladatmeghatározást, a szöba jöhető valamennyi alkalmazottat és az összes lehetséges ember-feladat hozzárendelést. Végül a döntéshozónak ki kellene választania azt a kombinációt, amely mellett a várható hozam maximális.

A racionalitás egy kevésbé dicsőös – de még hősi – irányzata feltételezhetné, hogy a feladatok és a bérek struktúrája adott, és a döntéshozó úgy jelöli ki az embereket a munkákra, hogy a szervezet számára maximalizálja a hasznót. Egy másik változat azt feltételezhetné, hogy a döntéshozó kiszámítja azt a hasznót, ami minden idetartozó adat és költség összegyűjtéséből származik.

Gyakorlatilag senki nem hiszi el, hogy bármely egyén vagy szervezet ehhez hasonló eljárást alkalmazna, legyen szó akár a feladatok emberek közötti elosztásáról vagy bármilyen más döntésről. Habár néhányan azt feltételezték, hogy a verseny úgy befolyásolja az aktuális döntési folyamat kimenetelét, hogy az megközelítse a tisztán racionális folyamatok által előre jelzett eredményeket, még ez a gondolkodás is elismerte, hogy az ilyen megközelítés alkalmazási lehetősége korlátozott. A tiszta racionalitás koncepciója kétségeket támaszt bennünk, hogy valóban így történik-e a döntéshozatal. Ennek eredményeképpen számos kísérlet volt arra, hogy módosítsák a racionális választással foglalkozó elméleteket, megtartva az alapszerkezetet és felülvizsgálva a meghatározó jelentőségű feltételezéseket, hogy azok pontosabban tükrözzék a gyakorlatban megfigyelhető magatartásokat.

#### RACIONÁLIS DÖNTÉSHOZATAL ÉS BIZONYTALAN KÖVETKEZMÉNYEK

A racionális választás tiszta elméletének leggyakoribb és legjobban megapozott változata az, amely felismeri a jelenbeli tevékenységek jövőbeli következményeivel kapcsolatos bizonytalanságot. Azt feltételezik, hogy a döntéshozók a várható következmények alapján választanak az alternatívák között, de ezeket a következményeket nem ismerik teljes biztonsággal. A döntéshozók inkább csak a különböző lehetséges kimenetek valószínűségét tudják a választott cselekvés függvényében.

A bizonytalanság létezése elképzelhető akár azért, mert néhány folyamat természetéből adódóan bizonytalan, akár azért, mert a döntéshozók figyelmen kívül hagyják a folyamatokat irányító mechanizmusokat, ami viszont a kimenetelt teszi bizonytalanra számukra. Egy futballmeccsen például a szendvicsárus tudja, hogy a különböző élelmiszerek készletezési stratégiája az időjárástól függ, amit a döntéshozatal pillanatában még nem lehet bizonyossággal előre jelezni.

Mivel a döntéshozó nem tudja biztosan, mi fog történni, ha egy adott cselekvést választ, valószínűtlen, hogy egy cselekvés eredménye meg-



A kockázat figyelembevétele és a vele foglalkozó módszerek fejlődése járult hozzá a leginkább ahhoz, hogy megértésük és javítsuk a döntéshozatalt a racionalitás keretein belül. Ez a továbbfejlesztés azonban csak az első lépése volt a racionális választásra vonatkozó ismeretanyag módosításának. A racionális választás leg több modern elmélete magában foglalja a tiszta elmélet további módosítását is. Ezek az elméletek feltételezéseik négy dimenziója mentén különböztethetők meg:

1. *Ismeretanyag*: milyen feltételezéssel élünk a döntéshozók rendelkezésére álló információiról a világ helyzetére és a többi szereplőre vonatkozóan?
2. *Szereplők*: mit feltételezünk a döntéshozók számáról?
3. *Preferenciák*: melyek a feltételezéseink azokról a preferenciákról, amelyekkel a következményeket (és ezáltal az alternatívákat) értékeli?
4. *Döntési szabály*: mi a feltételezés a döntési szabályra, amelynek alapján a döntéshozók valamely alternatívát választják?

Annak ellenére, hogy a legtöbb elmélet a tiszta elmélet feltételezéseit leg alább az előbb említett egyik feltételezést illetően „kiláztatja”, azok többnyire kevésbé térnek el a racionalitás tiszta koncepcióját megtestesítő feltételezésektől. A korlátozott ismeret legtöbb elmélete például nem vonatkozik a többszereplős elméletekre; a legtöbb többszereplős elmélet (pl. a mikroökonómiában a játékelmélet) nem foglalja magában a korlátozott ismeretre kidolgozott elméleteket; és gyakorlatilag sem a korlátozott ismeret, sem a többszereplős elméletek nem vezetnek be a kétértelmű és bizonytalan preferenciák elvét. Ebben az értelemben a tiszta modell még uralja a felfogásokat azáltal, hogy átfogó struktúrát nyújt és jelentős (habár különböző) részeit alkotja a különböző elméleteknek.

### 1.1.3.

## Lelkedők és kételkedők

A döntéshozatal racionális modelljét követők felismerték a racionalitás feltételeinek széles körű használatát és az ilyen modellek sikerességét az emberek nagyobb aggregátumaira vonatkozó előrejelzésekben. Hamar észrevették az elfogadottság és hasznosság jeleit, ami határos tá-

erősíti várakozásait. A döntés utáni meglepetés, legyen akár kellemes, akár kellemetlen, a döntéshozatal jellemzője. Ugyanúgy a döntés utáni megbánás is. Majdnem biztos, hogy a döntéshozó, miután megtudja a következményeket, függetlenül attól, hogy azok mennyire kedvezőek, szenved a sajnálkozástól, tudva azt, hogy jobban is dönthetett volna, ha a kimenetelt pontosabban előre lehetett volna jelezni. Ilyen hangulatban a befektetők néha sajnálják azt a nyereséget, amit akkor realizálhattak volna a tőzsdén, ha a piacról pontos előrejelzéseik lettek volna.

A leggyakrabban emlegetett bizonytalan helyzetek azok a „kockázatok” melletti döntések, amelyek pontos következményei bizonytalanok, de valószínűségeik ismertek. Ilyen helyzetekben a legelfogadottabb megközelítés az, amelyik feltételezi, hogy a döntéshozó azt az alternatívát választja, amelyik maximalizálja a várható értéket, azaz amelyiknek átlagosan a legjobb a kimenetele, ha ezt a bizonyos választást sokszor megismétljük. Hasonló ehhez a szerencsejáték és a leg jobbat kiválasztása. A választás várható érték szerinti elemzése magában foglalja egy olyan döntési felképzelést, amelynek minden egyes ága vagy egy választást, vagy egy biztonsággal előre nem jelezhető „természeti állapotot” ábrázol. A modern döntéshozatal tudományának nagy hányadát teszik ki azok az eljárások, amelyek segítségével megszerkesztünk és elemzünk egy ilyen fát.

A racionális választás jobban kidolgozott elméleteiben a kockázattal szemben egy alternatívát nemcsak a várható érték alapján értékelnek, hanem a bizonytalansága szerint is. Egy lehetséges alternatívához kapcsolódó érték nemcsak az átlagos várható hozamtól függ, hanem a bizonytalanság vagy a kockázat mértékétől is. A kockázatkérülő döntéshozó számára a nagyobb kockázat csökkent, a kockázatkérő döntéshozó számára pedig növeli egy alternatíva értékét.

Egy alternatíva kockázatának mértékét többféleképpen határozzák meg az egyes elméletekben, de a legtöbb definíció a lehetséges kimenetek számát tükrözi. Ennek a változatnak van egy természetes megérzésen alapuló mércéje, amely megmutatja a várható kimenetek valószínűség-eloszlásának változatosságát. Többféle technikai ok miatt ilyen mércét nem mindig használnak a választások vizsgálatakor, de a mi céljainkra megfelelő. A kockázat figyelembevételekor a döntést a várható érték (vagy átlag) és a kimenetel valószínűség-eloszlásának kockázata (vagy változatossága) közös függvényeként értelmezzük egy adott alternatíva választása esetén.



mogatást adott ezeknek a modelleknek. A másik oldalon a kételkedők egy részről kevésbé hajlanak arra, hogy hiteit adjanak a modelleknek pusztán népszerűségük alapján, és rámutattak arra a történelmi tényre, hogy sok, korábban elutasított elmélet később milyen sokáig népszerű volt. Kevésbé hajlanak továbbá arra, hogy a modelleket különösen erősen tekintsék, gyakran hangsúlyozzák kevésbé sikeres alkalmazásukat az egyéni magatartás előrejelzése terén. Előszóval hangsúlyozzák a megfizethetőség és a tökéletesség tüneteit, ezáltal próbálják csökkenteni a modellek vonzerejét.

Mind a lelkesedők, mind a kételkedők elfogadják a korlátozott racionalitást: az előbbiek a tiszta racionalitásmodell szerény, természetes kiterjesztésének, az utóbbiak a tiszta racionalitással szembeni alapvető kihívásnak tekintik, valamint további, sokkal inkább magatartás-alapú elméletek előrejelként értékelik.

## 1.2.

### KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS

A gyakorlati döntéshozattal foglalkozó kutatások azt sugallják, hogy egy adott időpontban nem minden alternatíva ismert, nem minden következményt lehet figyelembe venni, és hogy nem minden preferencia egyértelmű. A döntéshozók ahelyett, hogy valamennyi alternatívát figyelembe vennének, csupán néhányra koncentrálnak és azokat is inkább egymás után és nem egyszerre vizsgálják. A döntéshozók nem veszik figyelembe a kiválasztott alternatívák összes lehetséges következményét sem. Közülük is csak néhányat vizsgálnak, a többit pedig mellőzik. A következményekkel kapcsolatos releváns információkat elhanyagolnak, elérhető információkat gyakran nem használnak fel. A döntéshozóknak csak részleges és következtetelen céljaik vannak – amilyeneket egy időpontban csak részben vesznek figyelembe – ahelyett, hogy teljes, következetes preferenciák halmazával rendelkeznenek. A valódi döntéshozók által használt szabályok, úgy tűnik, különböznek a döntéshozattal foglalkozó elméletekben elképzelttől. Más kritériumokat találnak a „várható érték” vagy a „kockázat” fogalmának a döntéshozatban fellelhető használat helyett. Megelégednek egy „elég jó” cselekvéssel a „lehetséges legjobb” helyett.

A döntéshozat tudósoknak megfigyeléseik alapján

jónéhány éve kételyeik vannak a racionalis választás tiszta elméletének empirikus érvényességével és hasznosságával kapcsolatban. A racionalis választás elméleti fokozatosan alkalmazkodtak az ilyen megfigyelésekhez azáltal, hogy bevezették a korlátozott racionalitás fogalmát. A korlátozott racionalitás alapfeltételezése az, hogy az egyének szándékaik szerint racionalizálják. Noha a döntéshozók megpróbálnak racionalizálni, a korlátozott kognitív képességek és a részleges információk korlátozzák őket, így a cselekvéseik legjobb szándékaik és erőfeszítéseik ellenére sem lesznek teljesen racionalizáltak.

Az utóbbi években a korlátozott racionalitás elmélete általánosan elfogadottá vált azáltal, hogy része lett a racionalis választással foglalkozó klasszikus elméleteknek, és uralkodóvá vált a legtöbb egyéni döntéshozattal kapcsolatos elméletben. A korlátozott racionalitás elősegítette a vállalat magatartási és fejlődési elméletének kidolgozását is, továbbá a tranzakciós költségek elmélete, a játékelmélet, az információelmélet és az intézményi közgazdaságtan egyik alappilléreivé vált. Ugyancsak alkalmazták a politikai, az oktatási és a katonai döntéshozatalban.

## 1.2.1.

### Információkorlátok

A döntéshozóknak a figyelem, a memória, a megértés és a kommunikáció erős korlátozottságával kell számolniuk. Úgy tűnik, hogy az egyéni döntéshozattal foglalkozó számos tudós utal az emberi információfolyamatok többé-kevésbé nyilvánvaló biológiai korlátaira, noha azokat ritkán támasztják alá egyértelmű biológiai törvényszerűségekkel. Ha-sonlóképpen a szervezeti döntéshozattal foglalkozó tudósok azt feltételezik, hogy a többé-kevésbé nyilvánvaló információk korlát a különböző egyének szerveződésekének módszereiből adódik.

1. *A figyelem problémái.* Korlátozott a megfigyelésre fordított idő és képesség. Nem lehet mindennel egyszerre foglalkozni. Túl sok inger érkezik egyszerre. Túl sok minden releváns egy döntésnél. E korlátok miatt a döntéshozattal kapcsolatos elméleteket inkább a figyelem vagy a keresés elméleteként írják le, mintsem a választás elméleteként. A szűkös figyelem elosztásának módja áll a vizsgálódásuk középpontjában.

2. *A memória problémái.* Az egyének és a szervezet információátviteli képessége korlátozott. Az emlékek tévesek. Nincsenek feljegyzések, a



történeteket nem rögzítik. Még korlátozottabb a személyek és a szervezetek képessége a már eltárolt információk visszakérésére. A korábbi tanulságok megfelelő időben történő visszakérésére nem lehet támaszkodni. A szervezet egyik részében meglévő tudást nem könnyű felhasználni a szervezet egy másik részlegében.

3. *A felfogás problémái.* A döntéshozók felfogóképessége korlátozott. Nehézségekbe ütköznek, amikor megszervezik, összefoglalják és használják az események közötti oksági kapcsolatokról és a világ lényeges jellemzőiből kialakított következtetéseket. Gyakran lényeges információk birtokában vannak, de nem ismerik fel fontosságukat. Az információkból nem megfelelő következtetéseket vonnak le, vagy nem kapcsolják össze a meglévő információk egyes elemeit, s ennek következtében nem tudnak következetes magyarázattal szolgálni.

4. *A kommunikációs problémák.* Korlátozott az információ átadásának, különösen az összetett és specializált információ megosztásának a képessége. A munkamegosztás elősegíti a specializált ismeretek mozgósítását és hasznosítását, de elősegíti a tudás, a kompetencia és a nyelvek differenciálódását is. Nem könnyű a kultúrák, a generációk és a szakterületek közötti kommunikáció sem. Az emberek különböző csoportjai különböző gondolkodási kereteket használnak a világ leegyszerűsítésére.

A fenti problémák kezelésére a döntéshozók olyan eljárásokat alakítottak ki, amelyek fenntartják a racionális választás alapvető kereteit, ugyanakkor módosítják is azt a különböző nehézségek függvényében. Ezek az eljárások alkotják a korlátozottan racionális döntéshozattal foglalkozó elméletek alapját.

### 1.2.2.

#### Az információkorlátok kezelése

A döntéshozók különböző információs és döntési stratégiákat alkalmaznak, hogy megbirkózzanak az információk és az információkezelési képességek korlátaival. Az egyéni és a szervezeti döntéshozattal foglalkozó számos jelenlegi kutatás vizsgálja ezeket a stratégiákat, valamint a jövőre vonatkozó alapvető várakozásokra épülő választás módját, de azon teljes körű információk nélkül, amelyeket a racionális választás klasszikus elméletei feltételeznek.

## A KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS PSZICHOLÓGIÁJA

Az egyéni döntéshozatal pszichológiai elemzései a döntéshozók kognitív korlátokra adott válaszaiknak sokféle módját feltárták. Sztereotípiákat használnak, hogy a nyilvánvalóbból a nem nyilvánvalóra következtessenek. Az attitűdök (liberális, konzervatív) és jellemvonások (befolyásolható, extrovertált, barátságos) típusait határozzák meg, és ezek alapján csoportosítják az embereket. A megfigyelt viselkedés vagy a viselkedés következményei alapján következtetnek a szándékra. Kiemelik a probléma „központi elemeit”, és a többi részével nem foglalkoznak. Társadalmilag kialakult elméletek, szövegek és sémák formájában adják meg a világ magyarázatát, ami kiegészíti a hiányos információkat, és elhallgatják az értelmezéseikből adódó eltéréseket.

Az elfogadott következtetések, úgy tűnik, stabilizálják a világról alkotott értelmezéseket. Ma a világot többnyire ugyanúgy értelmezik, mint tegnap. A döntéshozók keresik az információkat, de csak azt látják, amit akarnak, és nem veszik figyelembe a váratlan dolgokat. Memóriájuk nem elsősorban a múltra vonatkozó emlékekből épül fel, hanem hogy mit gondoltak a lehetséges eseményekről, majd ezt újraserkezik annak alapján, hogy most mit gondolnak róluk, figyelembe véve a jelenlegi hiedelmeket.

Az egyéni információfeldolgozás és problémamegoldás pszichológiai vizsgálatainak átfogó bemutatása nagyobb terjedelmet és több tudást igényel a jelenleginél. Most szándékunk csupán annyi, hogy röviden jellemezzük e kutatások alapvető gondolatmenetait, különös tekintettel a négy alapvető egyszerűsítési eljárásra: a szerkesztésre, a dekomponálásra, a heurisztikára és a problémamegfogalmazásra.

*Szerkesztés.* A döntéshozók hajlamosak arra, hogy összerakják és egyszerűsítsék a problémákat, mielőtt belekezdene a választási folyamatba. Először kevés számú rendező elvet használnak, amelyeket egyszerűen kapcsolnak össze, s ezáltal leegyszerűsítik az összetett problémákat és szituációkat. A meglévő információk mellőzése és az információ-feldolgozás volumenének csökkentése leegyszerűsítheti a keresést. Vegyük például azt az esetet, amikor a döntéshozók a választás szempontjaival egymás után foglalkozhatnak, és anélkül teszik félre azokat az alternatívákat, amelyek nem felelnek meg az első szempont követelményeinek is, hogy a többi kritérium szempontjából megvizsgálják őket. Egy másik



esetben figyelembe vesszük az összes információt az összes alternatíva szempontjából, de az egyes kritériumokat egyforma súllyal vesszük számba ahelyett, hogy fontosságuk szerint súlyoznánk őket.

**Dekomponálás.** A döntéshozók megpróbálják a problémákat alkotó elemekre bontani. Azt feltételezik, hogy a probléma elemei megfogalmazhatók oly módon, hogy ha a probléma egyes részeit külön-külön megoldjuk, ezáltal elfogadható megoldást kapunk az egész problémára. Egy döntéshozó például úgy is közelíthet egy reklámozáshoz felhasználható források elosztásához, hogy az egész reklámozási problémát az egyes termékekhez kapcsolódó részekre bontja, majd az egyes termékek problémáit a sajátos földrajzi régiójuk szerinti részproblémákra osztja fel.

A dekomponálás egyik formája a visszafelé haladás. Néhány problémát könnyebb visszafelé haladva megoldani, mint előre. Akár egy labirintus, ahol csak néhány lépés van mögöttünk, de rengeteg előttünk. A visszafelé haladó dekomponálás vonzóbb az olyan döntéshozók számára, akik a „meg tudom csinálni” döntéshozó ideológiát fogadják el, ami aktív szerepet biztosít számukra. A visszafelé haladó problémamegoldás lehetőséget ad a döntéshozóknak arra, hogy olyan döntést hozzanak, amely a számukra kívánatos eredményhez vezet, majd utána elősegítsék annak megvalósulását.

A dekomponálás olyan strukturális elemekhez kapcsolódik, mint a munkamegosztás, a specializáció, a decentralizáció és a hierarchia. A modern szervezetek hatékonyságának egyik fontos oka az a lehetőség, hogy a komplex feladatokat független, önállóan kezelhető részekre bontják. Ahhoz, hogy a dekomponálás egy problémamegoldó stratégiaként működhessen, a problémák nem kapcsolódhatnak szorosan egymáshoz. Ha például egy reklámozási projekttel kapcsolatos akciónak erős hatása van egy másik akció eredményére, akkor bajba kerülünk, ha önállóan döntenénk a projektről. A dekomponálási stratégiák elterjedtsége azt sugallja, hogy a világ lazan összekapcsolt, és az alproblémákat önállóan is meg lehet oldani. Ez az általánosítás valószínűsíti, hogy a dekomponálást akkor is alkalmazzák, amikor az nem használható.

**Heurisztika.** A döntéshozók felismerik az adott helyzetek jellemzőit és az ennek megfelelő viselkedési szabályokat alkalmazzák. A szakérte-

lemmel foglalkozó vizsgálatok például általánosságban azt mutatják, hogy a szakértők a hasonló szituáció keresését és a szabálykövetést tervezéssel helyettesítik. A jó sakkozók általában jobban terveznek, mint a kezdő játékosok, de a nagy előnyük nem annyira az elemzésük mélységéből ered, hanem abból, hogy képesek felismerni a rengeteg variációs lehetőséget és alkalmazni a helyzetnek megfelelő szabályt. A tapasztalt kereskedők problémamegoldó képessége hasonlóan tűnik, bár erről kevesebb kutatási eredmény ismert.

Vegyünk egy másik példát. Úgy tűnik, hogy az emberek nem jártak olyan lehetséges kimeneteket tartalmazó döntési fa elkészítésében, amely a jövőbeli események valószínűségét tartalmazza. Viszonylag pontosan meg tudják határozni azonban, hogy hasonló esemény hányszor következett be a múltban. Emlékeztüket használják fel arra, hogy a jövőbeli események valószínűségét előre jelezzék.

A problémamegoldással és a döntéshozattal foglalkozó irodalomban az ilyen eljárásokat „heurisztikának” hívják. A heurisztika hűvelyküji szabály bizonyos értékek megtervezéséhez vagy bizonyos problémák megoldásához. A problémamegoldás pszichológiai heuristikáját gyakran a korlátozott racionalitás címszó alatt tárgyalják, mivel a kognitív korlátozottságra adott válaszként is értelmezhető. A heurisztika értelmezhető a szabálykövető magatartás változataként is, amely a következmények logikájától teljesen eltérő érvelést használ. (lásd 2. fejezet).

**Problémamegfogalmazás.** A döntéseket befolyásolják azok a hiedelmek, amelyek a felmerülő problémákat, az összegyűjtendő információkat és az értékelendő dimenziókat is meghatározzák. A döntéshozók paradigmákat alkalmaznak ahhoz, hogy meghatározzák a probléma kezelésének módját, a megválaszolandó kérdéseket és az alkalmazandó technológiákat. Az ilyen keretek különböző választási lehetőségekre és preferenciákra irányítják a figyelmet, és egyszerűsítik az elemzést. Másféleképpen döntenek, ha profitfenntartásról van szó, és megint másképpen, ha a piaci részesedés fenntartásáról. Egy szituáció különböző döntésekhez vezet, ha azt „innovációs” problémaként fogjuk föl, illetve ha „presztízs kérdésnek” tekintjük.

A döntéshozók inkább szűken, mint tágan értelmezik a problémákat. Úgy döntenek helyi választási lehetőségekről és preferenciákról, hogy nem vesszük figyelembe az összes alternatívát vagy valamennyi át-



váltási lehetőséget. Alapvetően arra törekednek, hogy a probléma megoldásához megfelelő feltételeket találjanak, amelyek persze nem szükségszerűen a leghatékonyabbak. Az egyszerű döntéshozatal fő problémáját azon dolgok megfelelő súlyának a megállapítása jelenti, amelyek a folyamatban lévő tevékenységhez térben, időben és okozatilag közel vannak, összehasonlítva azokkal a dolgokkal, amelyek térben, időben vagy okozatilag távoliak (lásd 6. fejezet). Ez visszatükröződik a döntéshozók gyakori rövid távú szemlélete és a történészek (legalábbis visszamenőlegesen) hosszú távú gondolkodása közötti el-  
lentmondásban.

A döntéshozók gondolkodási sémái a tudatos és a tudatalatti választékunk részét képezik. Részben az első tapasztalataik határozzák meg, hogy hogyan közelítenek egy problémához. Másrészt érzékenyen befolyásolja őket a felmerülő döntési problémák sorrendje. Érvényesül egy olyan tendencia, hogy bizonyos gondolkodási sémák megmaradnak az egymást követő szituációkban. A közelmúltban alkalmazott sémákat előnyben részesítik, részben azért, mert azok többé-kevésbé automatikusan előkerülnek egy újabb szituációban. Egy döntési séma korábbi használatát megerősíti a döntéshozó képességét a rendszer használatában és mások számára indokolja a cselekedeteket.

Egy gondolkodási séma szervezeten belüli kifejelesztését és használatát kiegészíti más alkalmazott sémák választéka. A döntéshozók a táncadók, a publikációk szerzői és a barátok által javasolt rendszereket használják. A mások által használt megközelítéseket lemásolják, főleg azokat, akik hasonló szakterületen, szakmai társaságban vagy szervezetben tevékenykednek. A következetes döntéshozatal – természetesen – maga is egy ilyen rendszert képez. A döntéshozatal normatív el-  
méletei a döntés legitimizálása érdekében egy olyan következetes rendszert keresnek, amely figyelembe veszi az alternatívákat és várható következményeiket, valamint a döntéshozók preferenciáit.

## A KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS STATISZTIKÁJA

A döntéshozók olyan módszereket fejlesztettek ki, amelyek képesek megfigyelni és megérteni a komplex rendszereket, mivel a világ sokkal bonyolultabb, mint amit képesek megérteni. Az egyik hagyományos megközelítés a valóságot szintetikus (átfogó) mutatószámokkal írja le.

Erre példa az eredménykimutatás és a létfenntartási költségeket kifejező index. A számok egy szervezetben vagy annak környezetében lévő jelenségek bemutatására szolgálnak, úgy mint: a számviteli eredmény, az alkalmasság mértéke, a kihasználtsági ráta, a termelési költség. A jelenségek önmagukban meghatározhatatlanok, nehéz őket jellemezni és mérni. Az eredménykimutatás például számos bizonytalansági tényezőt tartalmaz. Milyen gyorsan veszítik el az erőforrások az értéküket (leértékelődnek vagy tönkremennek)? Hogyan lehet a közös költségeket a különböző felhasználók között elosztani? Hogyan lehet a készleteket számba venni és értékelni? Hogyan lehet a tartozásokat minősíteni? Mi egy szerződés vagy egy üzlet értéke? Nem egyértelműek a tények és számos potenciális konfliktus létezhet velük kapcsolatban. Végül is könnyű a számokat úgy kezelni, mint egy találmányt, de ugyanakkor vita és neveltség tárgyává is válhatnak. Misztikus elemek veszik körül őket, amelyeket egy statisztikus vagy egy vezető kalapjáról húznak ki. Többben is felbecsülték azt az összeget, amelyet az Egyesült Államok kormánya az atomfegyverekre költött, és az eredmény 12,8 milliárd dollártól 40 milliárdig terjedt, holott ugyanarról a programról volt szó.

A számok misztikusak, ugyanakkor nagyon is valódiak. A létfenntartási költségek indexében vagy az eredménykimutatásban lévő számokat azonosítják azokkal a dolgokkal, amelyeket jellemeznek. Ha a létfenntartási költségek indexe csökken, akkor a döntéshozók úgy cselekszenek, mintha a létfenntartási költségek csökkentek volna, még akkor is, ha tudják, hogy sok ember számára éppen az ellenkezője történt. A „létfenntartási költségek” koncepciója valójában az absztrakt hipotetikus mutatóból a kézzelfogható valóság irányába to-  
lódott el.

Az ilyen mutatószámok három fő típusát különböztethetjük meg.

1. A *külső valóságot* kifejező számok a döntéshozók környezetét írják le. Ilyen például a fizetési mérleg, egy iskolai körzetben lévő ötéves gyermekek száma, a szegények aránya egy országban, a létfenntartási költségek, a munkanélküliségi ráta, egy bizonyos esti tévéprogramot nézők száma.

2. A *folymatokat* jelképező számok az elvégzett „munkát” mérik. Egy gépész vagy egy ügyvéd idejének azt a részét mutatják, amelyet egy bizonyos termékre vagy ügyfélre szánt, azaz az összes munkaórát,



amennyi egy termék elkészítéséhez szükséges. Az erőforrás-elosztásra vonatkozó adatokat is tartalmaznak, például, hogy mennyi tisztán az igazgatás költsége a kutatással szemben, valamint mennyit költöttek a graduális és az undergraduateális képzésre.

3. Az *eredmény*! mutató számok a döntések vagy cselekvések kimenetéről informálnak. Egy üzleti vállalkozásban ez olyan eredményeket tartalmaz, mint például az értékesítés volumene vagy a profit. Az iskolában a diákok teljesítményét is egy szám jelképezi. De számokkal fejezhetjük ki a megölt ellenségek számát, a bűnözési ráta változását és a költségvetési hiányt is.

Az ilyen mágikus számok összeállítása részben a problémák megoldását szolgálja. A döntéshozók és a szakértők az alapvető fogalmi és technikai nehézségek ellenére is megpróbálják megtalálni a helyes választ. A számok előre feltételezik azt a fogalmat, hogy mit kellene mérni, és hogyan lehet a fogalmat lefordítani arra a dologra, amit mérni kell. A munkanélküliséget mutató számokat pontosítani kell aszerint, hogy „munkát keresőkről” vagy „munkanélküliekről” van szó. A fogalmak és a mérhetőségük eléggé kétértelműek ahhoz, hogy a munkanélküliségi statisztikák készítését bonyolult technikai feladattá változtassák. Ugyanígy a vállalati profit meghatározása és mérése, a bruttó nemzeti termék vagy az egyének intelligenciájának kimutatása sem egyszerű dolog. Egy magasabb szintű rendszer szakértői képességeit foglalják magukban.

A mágikus számok létrehozása részben politikai okokra vezethető vissza. A döntéshozók és mások olyan választ próbálnak keresni, amelyik az ő érdekeiket szolgálja. A munkanélküliség szintje, a profit, a GNP, az egyének intelligenciája és más számok egymással szemben álló érdekek vitájának tárgyát képezik. Ha a létfenntartási költségek indexe hatással van az árakra és a bérekre, az érintett csoportok valószínűleg kedvezőbb számokat keresnek. Ha a menedzsereket a nyereség függvényében értékelik, akkor ők azon lesznek, hogy befolyásolják a transzfer árakat, az amortizációs kulcsot, valamint a számviteli szabályok és szokások alkalmazását, amelyek az „alapokat” érintik. Ha a politikai vezetők foglalkoznak a GNP-vel, akkor bele fognak bonyolódni az alkalmazott mutatószámok tartalmának a megvitatásába. A menedzsment legalább annyira jelenti a számvitel és a mérőszámok kialakítását, mint amennyire a számokban tükröződő jelenségek irányítását.

Az igazság és a személyes előny egyidejű keresése gyakran zavarba hozza a résztvevőket és a megfigyelőket. A realista cinikusok az igazság keresését ámitásként tüntetik fel, illetve megjegyzik, hogy az egyének, a szakértők és a döntéshozók hányféleképpen „fedezhetik fel” az igazságot, hogy az megegyezzen az ő érdekeikkel. Az idealista szakemberek az egyéni boldogulás keresését rossz irányú eltévelyedésként fogják fel, felismerve, hogy a komoly statisztikusok miképpen harcolnak azért, hogy továbbfejlessék a mérőszámok minőségét anélkül, hogy figyelembe vennék az elvi következményeket. Mindkét csoport számára nehézséget jelent annak felismerése, hogy miképpen fonódik össze az igazság keresése az egyéni boldogulási törekvésekkel, és némiképp tudomásul veszik, hogy köztük kompromisszumok alakulnak ki, még akkor is, ha az egyik alárendelődik a másiknak.

A meghatározó mértékegységek gyengéssége és politikai tartalma jól ismert a döntéshozók előtt. Ezért megpróbálják rendszeresen továbbfejleszteni és befolyásolni őket. Ugyanakkor a döntéshozóknak és másoknak is érdekük a számok stabilizálása, hogy bizottságok és velük kapcsolatos egyetértést, és növeljék a beljük fektetett bizalmat mint a csoportos döntéshozatal és kommunikáció alapjait. A számok érvényessége kevésbé fontos, mint az elfogadásuk, és a döntéshozók inkább lemondanak a technikai pontosságról és a pillanatnyi politikai előnyről annak érdekében, hogy társadalmi egyetértést érjenek el.

### 1.2.3.

#### Kielégítés és maximalizálás

A döntéshozatal legelterjedtebb felfogása feltételezi, hogy a döntéshozó választ az alternatívák között, figyelembe véve azok következményeit, és a legnagyobb várható hozamú alternatívát választja. A döntési szabályok magatartás-tudományi kutatói ugyanakkor megfigyelték, hogy a döntéshozók inkább a kielégítő megoldásra és nem a maximálisra törekednek, ami a legjobb alternatíva kiválasztását jelentené. A kielégítő megoldás azon alternatíva választását jelenti, amely megfelel bizonyos kritériumoknak vagy céloknak.

Egy kis boltban a kereskedő meghatározhatja az árat azt követően, hogy a környékbeli lakosság adott árák mellettti összeresletéről információt szerez, és kiválasztja azt az árat, amelyik legjobban szolgálja a preferenciáit. Vagy számolhat egyszerűen egy haszonkulccsal,



amely minden egyes darab eladásánál egy elfogadható profitot hoz. Egy új gyártóberendezés kiválasztása akkor maximalizáló, ha megkeressük az árak és a tulajdonságok legjobb kombinációját. A kielégítő stratégia viszont egy olyan berendezést keresne, amely megfelel a specifikációknak és belefér a költségkeretbe. Egy marketingmenedzser megkeresheti a termékek, az árak, a reklámköltségek és az elosztócsatornák lehetséges legjobb kombinációját; vagy elkészíthet egy olyan termékportfóliót, amely kielégítene bizonyos eladással, piaci részesedéssel és profittal kapcsolatos célokat.

#### VAJON A DÖNTÉSHOZÓK KIELÉGÍTŐ VAGY MAXIMALIZÁLÓ MEGOLDÁSRA TÖREKEDNEK-E?

Valószínűleg sem a kielégítő, sem a maximalizálásra törekvő megoldás nem figyelhető meg tiszta formában. A maximalizáló megoldás megköveteli az összes lehetséges alternatíva megvizsgálását és a legjobb kiválasztását. A kielégítő megoldás keresésekor csak addig hasonlítgatják össze az egyes alternatívákat, amíg egy elég jóót találunk. A maximalizáló megoldásra törekvés során az egyes alternatívák között érvényesülő preferenciáknak eleget kell tennünk a konszisztenciakövetelményeknek, különösen annak, hogy a preferenciák minden jellemzője kifejezhető legyen egyetlen mérési skálával – habár ennek a skálának nem kell tudatos formában léteznie. A kielégítő megoldásra törekvés során minden jellemzőhöz hozzárendelnek egy célt, és ezeket a célokat mint egymástól független korlátokat kezelik. A kielégítő megoldás keresése során előfordulhat, hogy nem azt a megoldást választják, amelyik minden követelményt jobban kielégít, hanem azt, amelyik minden kritérium szempontjából elég jó, ha az utóbbi megoldást hamarabb értékelik. A kielégítő megoldás keresése alkalmával az is előfordulhat, hogy egyik megoldás sem elégíti ki az összes elvárást, tehát ilyen esetekben nem születik döntés.

A személyi döntéseknél a maximalizáló eljárás magában foglalná az emberek és a feladatok lehetséges legjobb kombinációjának a megtalálását, míg a kielégítő megoldást kereső eljárást alkalmazva kiválasztásának egy viszonylag jó embert az adott feladat elvégzésére. A döntéshozó több megfelelő feladatot is meghatározna egy munka elvégzéséhez, és célokat (teljesítmény-standardokat, munkakörü követelményeket) állítana fel a munkateljesítménnyel kapcsolatban. A döntéshozó egymás után

venné figyelembe a jelentkezőket. Lehetséges, hogy az adott állást éppen betöltő személyt vagy egy közvetlen beosztottat venne figyelembe, és megkérdezné, hogy az adott személy elég jó-e az adott munkakör betöltésére. Amikor az egyetemiek meghatározzák, hogy melyik professzort alkalmazzák véglegesen, vagy amikor az egyének a társaik között döntenek, rengeteg döntési szabály közül választhatnak: a viszonylag tisztán kielégítő megoldást eredményezőőtől (vajon az adott személy – mint alkalmazott professzor vagy mint házastárs – eleget tesz-e a kielégítő megoldáshoz szükséges elvárásoknak) a viszonylag maximálisan jó eredménnyel szolgáló szabályig (vajon ez a lehetséges legjobb személy azok közül, akik fellelhetők és elérhetők az adott munkára vagy a házasságra az elkövetkezendő jövőben?).

Az empirikus adatok használata problematikus annak megállapításához, hogy a döntéshozók inkább kielégítő vagy maximalizáló megoldásra törekednek. Az empirikus megfigyelések tudományos állításokhoz rendelésének nehézségei könnyen leküzdhetők azzal, hogy bármelyik elképzelés tautologikus igazsággá tehető. A maximalizáló eljárás jogosságát vallók könnyen használhatják a preferenciák körkörös definíciót, hogy a maximális megoldástól eltérő, több nyilvánvaló megoldást is igazoljanak. A kielégítő eljárás jogosságát vallók könnyen használhatják a célok körkörös definíciót, hogy a kielégítő megoldástól való nyilvánvaló eltérést igazolják.

Az alábbi három adat bármelyikéből kikövetkeztethető, hogy a szervezetek a kielégítő vagy a maximalizó megoldást hozó döntési szabályokat alkalmazzák-e: 1. a résztvevők meghallgatásából nyert adatok, amikor azok a folyamatról beszélnek, 2. a döntési folyamatok megfigyeléséből származó adatok, és 3. a döntések eredményeinek megfigyeléséből származó adatok. A különböző jellegű adatok különböző benyomásokhoz vezetnek.

Amikor a résztvevők a döntési folyamatról beszélnek, általában úgy tűnik, hogy elfogadják a maximalizáló eljárás gondolatát, de magyarázataink inkább a kielégítő eljárást igazolják. Egyre erősebb az a tendencia, hogy a résztvevők úgy beszélnek a célokról, mint a döntési folyamat kritikus elemeiről. Annak ellenére, hogy gyakoriak azok az erőfeszítések, hogy több önálló célt levezessenek valamilyen közös mércébe (ilyen pl. a profit), a különböző célokat gyakorlatilag független megkötelességeként kezelik, hacsak nem találunk egy minden célt kielégítő megoldást. Ráadásul az alternatívákat nem teljesen egymás után ve-



szük figyelembe. Nem lenne igaz, ha azt állítanánk, hogy egyszerre csak egy alternatívát vizsgálunk (mint ahogy a kielégítő megoldást kereső tiszta eljárás állítja), de egyszerre csak néhányval foglalkozunk.

A döntéshozatali folyamat megfigyelésénél a célok gyakran mint a hivatalos és nem hivatalos gyakorlat részei jelennek meg. Gyakori, hogy a célokat mint kényszert határozzák meg, legalábbis az elején. Egy időben csak néhány alternatíva figyelembevétele jellemző, de gyakran ez a mérlegelés egy kielégítő alternatíva megtalálása után is tovább folytatódik. A döntéshozókra jellemző, hogy a probléma egyes részeinél maximalizálásra törekednek, míg más részeinél csak kielégítő megoldást keresnek. Néha úgy tűnik, hogy megpróbálják maximalizálni annak az esélyét, hogy elérjenek egy célt. A célok különösen akkor fontosak, amikor a fennmaradásról, a határidő betartásáról vagy egy szerződés teljesítéséről van szó. A tisztán maximalizáló megoldást kereső modell nem alkalmas ezeknek az adatoknak a vizsgálatához, habár néhány helyzetben az embereket úgy jellemezhetjük, mint egy jól megszerkesztett választási alternatívák halmazában maximalizálásra törekvő egyéneket.

Ha a döntések eredményeit vizsgáljuk, nehéz különbséget tenni a maximalizálásra és a kielégítő eredményre törekvő megoldások között. A legtöbb döntés mindkét módszerrel magyarázható, ezért fontos, hogy olyan helyzetet találjunk, amelyben a két módszer különböző megoldásokat eredményez. Egy maximalizáló eljárás érzékeny az olyan változásokra, amelyek az egyes alternatívákban nem egyformán zajlanak le, például az egyik alternatíva jobbá válik egy másikhoz képest. Egy maximálisan jó megoldást kereső eljárás érzékeny az elvárt hozamok és költségek változására. A kielégítő megoldást kereső modell pedig az alternatíváknak a célhoz viszonyított helyzetét hangsúlyozza. Ez az eljárás érzékeny a folyamatban lévő választás abszolút értékére, így az alternatívákban egyformán bekövetkező negatív irányú változásokra, amennyiben a kiválasztott is közöttük van. Ez az eljárás tehát érzékeny a jelenlegi helyzetnek a célhoz való viszonyára.

Fontos, hogy olyan helyzeteket találjunk, amelyekben a kiválasztott alternatíva csak a többi alternatívához vagy csak a célhoz képest változik, de nem mindkettőhöz képest. Vegyük azt a példát, hogy az emberek mennyire hajlandóak takarékoskodni az energiával. A maximalizálásra törekvők érzékenyek lesznek az árak relatív elmozdulására, de arra nem

(vagy csak másodlagosan), hogy a célt elérik-e vagy sem. A kielégítő megoldásra törekvők érzékenyek lesznek arra, hogy elérik-e az adott célt vagy nem, de nem lesznek érzékenyek (vagy csak másodlagosan) az árak relatív elmozdulására. Az új beruházások, az energiamegőrzés és az életvitelhez kapcsolódó döntések terén tett megfigyelések azt mutatják, hogy a kielégítő megoldásra törekvés a legtöbb döntéshozatalban szempont, de tiszta formában csak ritkán található meg.

Túl azon a bizonyított tényen, hogy ez a leírás illik a legtöbb megfigyelt döntéshozatali magatartásra, két általánosabb elméleti oka – egy tudati (kognitív) és egy motivációs – van annak, hogy a döntéshozatalal foglalkozó magatartás-kutatók miért találják a kielégítő megoldást kereső modell kényszerítő fogalomnak. Kognitív szempontból nézve a célok leegyszerűsítik a komplex világot. Az egyének ahelyett, hogy a környezet végtelen sok árnyalatával foglalkoznának, a világot két részre egyszerűsítik – egy elég jóra és egy nem elég jóra. Motivációs szempontból igaznak tűnik az, hogy a pszichológiai érzékelésekből összetevődő világ a status quotól való eltéréseknek kiváltságos helyet ad.

#### A KIELÉGÍTŐ MEGOLDÁS KERESÉSE, AZ ALKALMAZKODÓ TÖREKVÉS ÉS A STATUS QUO

A racionális választás tiszta elméletében egy lehetséges következmény fontossága nem függ attól, hogy azt veszteségként vagy egy nyereségről való lemondásként fogjuk fel. A status quo által reprezentált implicit törekvési szint nem releváns. A tudósok hosszú időn keresztül vizsgautasították az elmélet ilyen megfogalmazását, és közgazdászok nemzedékei próbálták meggyőzni a tudósokat (és a menedzsereket), hogy a készpénzkiadásokat és az elszalasztott nyereséget kezeljék egyenrangúként. A tudósok ellenállásának egy természetes, kielégítő megoldást kereső elméleten nyugvó magyarázata van. A kielégítő megoldást kereső elmélet feltételezi, hogy az embereket sokkal jobban foglalkoztatja egy célhoz kötődő siker vagy bukás, mintsem egy siker vagy bukás mértéke. Ha a készpénzkiadásokat az aspirációs szint csökkenéseként kezelik (ami így ez elfogadhatatlan), míg az elszalasztott nyereséget nem, akkor valószínűbb, hogy az előbbit kerülik el és nem az utóbbit. A kielégítő megoldásra törekvő döntéshozók valószínűleg különbséget tesznek egy nem birtokolt dolog és egy birtokolt dolog elvesztésének kockázata között.



Az alternatíváknak egy aspirációs szint vagy egy status quo feletti, illetve alatti értékelése fontos hatással van a döntéshozatalra. Hogy egy poharat félig üresnek vagy félig telinek látunk, az az aspirációs szinttől és a döntéshozó előfektől függ. Az előfektől azért fontos, mert az aspirációs szintek – az elég jó és a nem elég jó közötti választóvonalak – nem stabilak, főleg, mert az egyének az aspirációikat (céljaikat) a tapasztalataikhoz igazítják. Az aspirációs szintek kiegyenlítéséről szóló tanulmányok, amelyek azokra a situációkra jellemzőek, amikor nem áll rendelkezésre információ mások teljesítményéről, azt jelzik, hogy a döntéshozók a múltbeli teljesítmény irányában változtatják az aspirációjukat, de egy kicsivel több optimizmussal, mint amennyit a tapasztalat indokol. Így a jelenlegi aspirációk egy pozitív konstans és a múltbeli tapasztalatok exponenciálisan súlyozott mozgó átlagának a segítségével közelíthetők meg.

Ha az aspirációk alkalmazkodnak a tapasztalathoz, akkor a siker tartalmazza a bukás csíráját, a bukás pedig siker magvát. Úgy tűnik, hogy ezt a felfogást az empirikus adatok nagy általánosságban alátámasztják, bár van néhány jel arra vonatkozóan, hogy a krónikusan elszegényedett emberek kevésbé boldogok, mit a krónikusan gazdagok. A lottónyertesekről készült tanulmányok feltárják, hogy ők sem boldogabbak a többi embernél, a kétoldali végtagbénulástól szenvedőkről készült tanulmányok pedig azt igazolják, hogy ők sem kevésbé boldogok, mint a többi ember. Az eredmények néhány embert arra késztettek, hogy az életet „hedonikus taposómalomként” definiálják. Az egyének az aspirációikat a tapasztalataikhoz igazítják, emiatt mind az elégedettségük, mind az elégedetlenségük csak rövid ideig tart.

A világ természetesen bonyolultabb annál, mint ahogy azt egy ilyen egyszerű modell sugallja. Az aspirációk nem csak a saját tapasztalathoz igazodnak, hanem mások tapasztalataihoz is. Nemcsak a jutalom szintjéhez igazodhatnak, hanem a jutalmak változásának mértékéhez is. Nem azonnal alkalmazkodnak, továbbá úgy tűnik, hogy felfelé gyorsabban alkalmazkodnak, mint lefelé. Ennek eredményeként az látható, hogy a negatív irányba történő elhajlás folyamatosabban megfigyelhető, mint a pozitív elhajlás. Ez az „elégedetlenségre való hajlam” természetesen erős ösztönzője a meglévő szituáció kutatásának és változtatásának.

### 1.3. A FIGYELEM ÉS A KERESÉS ELMÉLETEI

A korlátozott racionalitással foglalkozó elméletekben a figyelem szűkös erőforrás. A felidézett alternatívák, következmények, preferenciák és az ezeket kiváltó folyamatok halmazának fontossága nem található meg a teljesen racionalis döntéshozókkal foglalkozó modellekben. Nem minden alternatíva ismert – keresni kell őket; nem mindegyik következmény ismert, ki kell kutatni őket; nem mindegyik preferencia ismert, meg kell vizsgálni és fel kell idézni őket. A figyelem megosztása hatással van ez elérhető információra és a döntésre.

A figyelem fontosságát hangsúlyozó elméletek a társadalom- és magatartás-tudományokban mindenhol fellelhetők. A pszichológiában a figyelem racionalizálása központi szerepet játszik a problémák megoldásában, megtervezésében és megoldásában. A politikatudományban a feladatok jegyzékének kialakításában van központi szerepe. A szociológiában fontos az olyan felfogás kialakításában, amely az életben az „adottnak tekintett” dolgokhoz kapcsolódik, és inkább megszorítás, mint döntési alternatíva. A közgazdaságtanban a kereséssel foglalkozó elméletek a döntésekkel kapcsolatos kutatások központi elemei. A döntéshozatal kutatása több szempontból a keresés és a figyelem tudománya.

#### 1.3.1. A figyelem racionalizálása

A hagyományos társadalmakkal ellentétben, amelyeket szokásszerűen inkább a fizikai és emberi erőforrások hiányával, nem pedig időhiánnyal jellemeznek, a modern világot ösztönzőkben gazdagnak és lehetőségekkel telinek írják le. Több dolgot lehet csinálni, mint amennyi idő van rájuk, több igény van a figyelemre, mint amennyi adható. Az ütemezés és az idő fontossága, valamint az „információs túlterheltség” kiemelt problémák. Az iparágak versenyeznek az egyének figyelméért és tanácsot adnak, hogy hogyan gazdálkodjanak megfelelően az idejükkel. Az információtechnológia sem hozott nyilvánvaló javulást a problémák terén. A telefaxok, a mobiltelefonok és az elektronikus levelezési rendszerek tovább dramatizálták és még jobban kihangsúlyozták az



idő szorítását. Úgy tűnik, mintha a számítógépek is inkább tovább nőveltek, mintsem csökkentettek volna az információs terhelést.

Az idő, a figyelem és az információgazdálkodás problémái a döntéshozatal kutatásában kritikus pontok. A figyelem és az információk korlátozása komoly dilemma a rendszerben lévő szereplők számára, és nehézségeket okoz azoknak, akik megpróbálják a döntéseket megérteni. Ha a figyelem részleges, akkor a döntéseket nem lehet egyszerűen előre megjósolni azáltal, hogy az alternatívák és a kívánságok jellegzetességei ismertek. Ahogyan a döntéshozók figyelnek (vagy nem figyelnek) a különböző preferenciákra, alternatívákra és következményekre, az hatással lesz a döntésekre. A döntések a figyelem megnyilvánulásától fognak függeni: ki, mire figyel és mikor. Lehet, hogy az érdekeltek nem vesznek részt egy döntésben, mert valahol máshol vannak. Valami elkerülheti a figyelmet, mialatt valami másra figyelnek. A döntések nagyrészt a figyelem megosztása miatt születnek úgy, ahogy születnek. Az „időzítés” és a „mozgósítás” fontos témák.

Úgy tűnik, hogy a döntéshozók jelentősen leegyszerűsítik a figyelem problémáját. Válaszolnak például a határidőkre és mások kezdeményezésére. Jól meghatározott választási lehetőségekre irányítják a figyelmüket. Amennyiben a figyelemre szánt időről szóló döntések tudatosak, akkor annyi ideig halogatják őket, ameddig csak lehetséges. Az egyszerűsítések nem mindig tűnnek megfelelőnek a döntéshozatal kutatói számára. A döntéshozókat gyakran azért kritizálják, mert rosszul szervezik meg a figyelmüket. Azért kritizálják őket, mert a „rossz” dolgokkal foglalkoznak vagy a jó dolgokkal, de „rossz” időben. A rövid távú problémákat gyakran előnyben részesítik a hosszú távúaknál. Úgy tűnik, hogy a válságok elfoglalják a tervezés helyét.

### 1.3.2.

#### Az információval és a figyelemmel foglalkozó racionális elméletek

Az információba és a figyelembe eszközölt befektetések ugyanúgy racionális számításokkal vizsgálhatók, mint az egyéb befektetések. Egyetlen racionális döntéshozó sem fog megszerezni minden lehetséges információt (hacsak nincs közvetlen fogysztói értéke, mint a veszélyes sportok rajongói esetében). A racionális döntéshozóktól elvárható, hogy az információkba addig fektessenek be, amíg a várható határköltsé-

ség megegyezik a várható határhaszonnal. Az információ költsége az a várható haszon, amelyet akkor érünk el, ha a jelenlegi információk megtalálására és megértésére fordított erőforrásokat máshová fektetnénk be. Vannak olyan idők, amikor az információnak nincs döntési szerepe. A döntéshozók szempontjából nem éri meg megszerezni vagy odafigyelni arra az információra, amelyik nem befolyásolja a választást.

Mivel az információk költségesek, a racionális döntéshozóktól elvárható, hogy megkeressék annak a módját, hogyan csökkenthető a figyelem, a kiszámítás, a kalkuláció és a kutatás átlagos költsége. Feltételezve, hogy az aktuális döntéshozók és szervezetek ténylegesen tesznek ilyen erőfeszítéseket, és tekintettel az információs költségekre, hatékonyan optimalizálnak, az információval és a tranzakciós költségekkel foglalkozó közgazdászok egy sor feltételezéssel élnek a kommunikációs szervezetről, az ösztönzőkről, a szerződésekről és a hatáskorról. Fügyelembe veszik például más erőforrások felhasználásának a lehetőségét is, hogy időt „vásároljanak”. A tulajdonosok azért alkalmazzák a menedzsereket, hogy azok az ő érdekeik szerint cselekedjenek. A menedzserek az alkalmazottaknak delegálják a felelősséget. Mivel az ügynökök nem ismerhetik vagy nem kezelik szívügyükként azokat az érdekeket, akik delegálják a döntéseket, az ügynökök alkalmazása költségessé teszi a delegálást mind idő, mind pedig pénz szempontjából.

Az információ racionalizálásának és használatának egy klasszikus példája az optimális kódrendszerek megtervezésével foglalkozik. Egy racionális kódrendszert úgy kellene megtervezni, hogy az minimalizálja az üzenetküldés várható költségét. Az emberek tipikusan azt mondják másoknak, hogy „sikíts, ha bajban vagy” és nem azt, hogy „sikíts addig, amíg jól vagy”. A sikítás energiát von el és így azt tartalékolni kell. Mivel „bajban lenni” kevésbé kedvező állapot, mint „jól lenni”, ezért az energiafogyasztás minimalizálása inkább az előbbi állapothoz kötődik és nem az utóbbihoz. Hasonlóképpen, ha azt állítjuk, hogy a néhai amerikai hazafi, Paul Revere optimális kódrendszer-tervező volt, akkor tudjuk, hogy ki kellett számítani az alternatív kódrendszerek várható költségeit, jelezve a britek egy támadását, amikor elhagyták Bostont. Ilyen feltételezések mellett az ő „egy, ha föld, kettő, ha tenger” kódrendszere elárulja, hogy úgy gondolkodott: egy földi támadás esélye nagyobb, mint egy tengeri (természetesen feltételezzük, hogy ő arra számított, hogy a britek nem fogják ismerni ezt a kódrendszert).



A szervezetek sokféle, speciálisan tervezett kódrendszert használnak az információk rögzítésére, visszakérésére és kommunikálására. Erre példák a számviteli rendszerek, az emberforrás-menedzsment rendszerei és a készletezési rendszerek. Az információs rendszerek leggyakoribb formája maga a nyelv. A nyelvek és más rendszerek szétválasztják az összefüggő világokat különálló államokba. A nyelvek az összes lehetséges színárnyalatot viszonylag kis számú szín köré csoportosítják. A nyelvek felismerik a rokon kapcsolatokat egy kis csoportját (egy különböző csoportot egy különböző kultúrában) a megcímézhető kapcsolatok között. Amennyire egy természetes nyelvről el lehet képzelni, hogy az alternatív rendszerek költségeinek és hasznának figyelembevételére adott válaszként fejlődött, akkor a döntéshozatal szempontjából releváns megkülönböztetéseket könnyebb lenne kommunikálni, mint a döntés szempontjából nem relevánsakat. Ahol a színek árnyalt fokozatai a döntés szempontjából fontosak, ott a nyelvet úgy alakítják ki, hogy tükrözze ezeket az árnyalatokat. Ha a színek megkülönböztetése lényegtelen a döntésnél, akkor azok el fognak tűnni.

Nem triviális elképzelni a kódrendszer fejlődésének folyamatát, amely optimalizálni fogja a kódrendszert vagy a nyelvet, és nem lenne meglepő a szuboptimális rendszerek megfigyelése. A döntési alternatívák gyakran kétértelműek, átfedik egymást és változnak, mint ahogy a költségek és a hasznok is. A döntések időn és téren keresztüli helyettesítést igényelnek, amit nem könnyű megvalósítani. A nyelvek valószínűleg a döntési lehetőségek megváltozása után is fennmaradnak még egy ideig, sőt stratégiai témákat is magukban foglalnak. Ha a kódrendszerek a döntéshozók szempontjából hatékonyan különbözhetnek meg lehetséges cselekvéseket, akkor lehetőséget adnak a döntéshozók választásainak stratégiai manipulálására. Mivel a természetes nyelvek e nehézségek ellenére fejlődtek, egy elgondolás lehet az, hogy a nyelv néhány rejtélyes eleme – különösen a kétértelműségei, az inkonzisztenciái és a redundanciái – valójában hatékony megoldást jelentenek több olyan esetre, amelyben a világ nem felel meg az információ racionális modelljeiben lévő egyszerűsítéseknek.

A figyelem, az információ és az információs struktúrák racionális elméletei a modern közgazdaságtan és döntéselmélet egyik legérdekesebb és legfontosabb területévé váltak. Jelentős mértékben hozzájárultak a számviteli gyakorlat, a kommunikáció és az információmenedzs-

ment fejlődéséhez, továbbá a szervezeti formák és gyakorlatok lényeges jellemzőinek az előrejelzéséhez is. Mindegyik ilyen elméletben van azonban egy kis furcsaság. Az optimális információs stratégia, jellemzően a befektetés vagy struktúra meghatározásához elengedhetetlen a teljes informáltság az információs választási lehetőségekről, a minőségről, a folyamatról és a megértési követelményekről. Szükség van a preferenciák pontos meghatározására, ami megoldja a nehézkes helyettesítést időben és térben. A korlátok problémáját valójában a korlátok hiányának a feltételezése „oldja meg”. A figyelem, a keresés és az információk magatartás-tudományi kutatói általában az elképzelések többsége csoportját követik.

### 1.3.3.

#### A kielégítő megoldásra törekvés mint a figyelemmel és a kereséssel foglalkozó elmélet

A figyelem és az információ racionalizálására való összpontosítás helyett a figyelemmel foglalkozó magatartás-kutatók inkább a kielégítő megoldásra törekvő elképzelésekre építenek. A kezdeti megfogalmazásoknál a kielégítő megoldás keresését a maximalizáló döntési szabályok egy alternatívájaként mutatták be. A hangsúly a kielégítő megoldásokat kereső hasznossági függvények eljárási funkciójának a jellemzőin volt. Napjainkban a kielégítő megoldásra törekvés nem annyira döntési szabály, mint keresési szabály. Meghatározza azokat a körülményeket, amelyek a keresést előidézik vagy leállítják, és a keresést kudarcos területekre irányítják. A keresést a teljesítmény és a célok közötti összehasonlítás irányítja. Ha a teljesítmény nem éri el a célját, a keresés fokozódik. Ha a teljesítmény eléri a célját, a keresés alábbhagy. Ahogy a teljesítmény növekszik és csökken, a keresés is visszaesik vagy fokozódik, mintegy visszacsatolásként a teljesítményre.

A kielégítő megoldás keresésének tehát közeli rokonai vannak a döntéshozatal pszichológiájában. Alapvető az a gondolat, hogy a döntéshozók célokra fókuszáljanak, hogy megismervezzék a keresést és a döntési tevékenységeket. A választás „szempontok szerinti kizárás” modellje feltételezi, hogy a döntéshozók nem foglalkoznak a helyettesítéssel, egyszerűen csak sorjában végigveszik – általában fontossági sorrend szerint – a kritériumokat, és kizárják azokat az alternatívákat, amelyek nem haladnak meg egy küszöbértéket. A választás „lehetőség-



elméletét” feltételezi, hogy a döntéshozók sokkal jobban kockázatkérülők, amikor a várható haszon a cél fölött lesz, mint amikor alatta.

## A BUKÁS OKOZTA KERESÉS

A kielégítő megoldásra törekvő keresési modell legfontosabb lépése a célok elérése szempontjából végzett összehasonlítás. A döntéshozók a fontos dimenziókhoz – vállalatoknál az eladásokhoz és a profitához, múzeumoknál a hozzájáruláshoz és a látogatottsághoz, főiskoláknál a beíratkozottak számához és az elhelyezkedéshez – aspirációs szinteket állapítanak meg. Ezeket az aspirációkat veszik figyelembe a teljesítmény értékelésekor. A kudarc növeli a keresést, a siker pedig csökkenti. Egy tiszta kielégítő megoldásra törekvő modellben a keresés addig tart, amíg a teljesítmény a cél alatt van, és akkor ér véget, amikor eléri a célt. A tiszta modellnek egy természetes változata megengedné, hogy a keresés változzon a teljesítmény és a cél közötti eltéréssel és az elérés növekedése által okozott csökkenő hatással.

A kielégítő megoldásra törekvésnek mint keresési modellnek három lényeges jellemzője van.

1. A keresés *termosztatikus*. A célok inkább keresési elágazások, mint az alternatívák közötti választás közvetlen módjai. Olyanok, mint a megkülönböztető hálók vagy hősabályozók; elindítják és befejezik a keresési magatartást. Ennek eredményeként a kutatók egyre többet tudnak meg a döntéshozók valós üzemeltetési céljairól, ha inkább a keresést előidéző tényezőkről és nem a „céljaikról” kérdezik őket.

2. A célok között egyfajta *sorrend* van. Egy kielégítő megoldásra törekvő keresési folyamat inkább sorrendi, mint párhuzamos; egyszerre csak egy dologgal foglalkoznak – egy céllal, egy alternatívával, egy problémával. Mivel a döntéshozók általában azzal a feltételezéssel élnek, hogy a megoldást a probléma felmerülési helyéhez közel találják meg, ezért először a helyi alternatívákkal foglalkoznak. Ha az eladások Texasban csökkennek, akkor a problémát és a megoldást Texasban keresik. Ily módon a sorrendi hatások fontossá válnak, és a jobb alternatívákat nem veszik figyelembe, ha rosszabb, de még elfogadható alternatívák hamarabb kerülnek elő.

3. A keresés *aktív az ellentmondások esetén*. Az általános döntési elmélet sokféle értelemben passzív. Egy, a létezőnél jobb világ létrehozását hang-

súlyozza. A döntésmélet a döntéshozókat a valószínűségek kiszámítására tanítja, hogy a lehető legjobb fogadást kössék, és várjanak az eredményre. A kielégítő megoldásra törekvés sokkal aktívabb erőfeszítést kíván az ellentétes világok megváltoztatásához. Egy kielégítő megoldásra törekvő döntéshozó, aki rengeteg silány alternatívával szembesült, valószínűleg a problémák korlátainak a megváltoztatásán keresztül keres jobb alternatívákat. Egy maximalizálásra törekvő döntéshozó viszont inkább a rosszabb alternatívákból kiválasztja a legjobbat.

## TARTALÉK

A korlátozott racionalitás kielégítő megoldásra törekvő elméleti két alkalmazkodási folyamatot feltételeznek, amely az aspirációkat és a teljesítményt közelebb viszi egymáshoz. Az első lépésben az aspirációk alkalmazkodnak a teljesítményhez, azaz a döntéshozók megtanulják, hogy milyen feltételezésekkel éljenek. A második lépésben a teljesítmény alkalmazkodik úgy az aspirációkhoz, hogy növekszik a keresés és csökken a tartalék a bukással szemben, illetve csökken a keresés és növekszik a tartalék siker esetében.

Ezek az elméletek azt állítják, hogy ameddig a teljesítmény meghaladja az aspirációkat, addig az új alternatívák keresése mérsékelte, a tartalék felhalmozódik és az aspirációk növekednek. Amikor a teljesítmény az aspirációk alá esik, a keresés fokozódik, a tartalékok és az aspirációk csökkennek. A keresés leáll, amikor eléri a célokat, és ha a célok elég alacsonyok, akkor nem használják ki hatékonyan az összes erőforrást. A ki nem aknázott lehetőségek és a fel nem ismert takaréklőbbség – tartalékokat eredményeznek.

A tartalékok fogalmába a fel nem fedezett és ki nem használt technológiai, marketing- és költségcsökkentési lehetőségek mind beletartoznak. Magában foglalja a fel nem fedezett és ki nem használt stratégiákat is. A keresés intenzitásának és hatékonyságának a változtatása a tartalékok ingadozásához vezet. Mivel a lehetőségek ismeretét általában nem lehet megosztani egy szervezeten belül, lehet, hogy a szervezetben le nem kötött erőforrásokat az alegységek korábban kisajátítják. Lehet, hogy néhány egység nem fog olyan keményen dolgozni, mint a többi. Lehet, hogy néhány menedzser első osztályon fog repülni vagy elegánsabb irodája lesz és több beosztottja. A szakmabeliek „még in-



kább szakmabelieké" válnak; a mérnökök inkább a szépségtervezés iránti vonzalmukat élik ki a hatékony gépek építése helyett.

A tartalékok léte a potenciális teljesítményhez képest csökkenti a tényleges teljesítményt. A megfelelő időben képzett tartalék puffer a nehéz időkben – egy potenciális teljesítménykészlet. Ily módon a reális teljesítmény változatossága kisebb lesz, mint a környezeti adottság változatossága. Mivel a teljesítményt így módon alakítják, a tartalék elrejtí az adottságokat. A tartalék szintjét nehéz meghatározni, és azt is nehéz felbecsülni, hogy szükség esetén a teljesítmény milyen szintjé lehetne elérni. Az olyan egyének és szervezetek, akik láthatólag az összes képességüket kihasználják, a csapások ellenére jelentős fejlődésre képesek. A tartalékok szintjének tisztázatlansága fontos stratégiai kérdésé teszi csökkentését, amelynek során a szervezet minden részlege (és minden egyes döntéshozó) azt várja, hogy először a többi részleg adja fel a tartalékait.

A tartalékokkal tehát gazdálkodnak. A döntéshozó a tartalékot a váratlan zavarok kivédésére használhatja, hogy csökkentse a profitok és az erőforrások ingadozását, vagy használhatja a koordinációs költségek puffereként is. Ezenkívül megakadályozhatja az aspirációk felfele irányuló kiigazítását. A döntéshozók szándékosan csökkentik a teljesítményt annak érdekében, hogy a saját jövőbeli várakozásaikat kézben tartás. Sőt, azért teszik, hogy mások várakozásaival is ezt tehessék. Korlátozzák a teljesítményüket azért, hogy elkerüljék a célok túlteljesítését vagy a célok növelését.

#### A KERESÉSI MODELL KIDOLGOZÁSA

A döntéshozók nem minden keresése bukásra ítélt. A társadalmi rendszerek és szervezetek a kereséshez körültekintő előrejelzési megközelítéseket használhatnak. Létrehozhatnak „keresési részlegeket” mind a problémák megoldására (stratégia, tervezés, kutatás és fejlesztés), mind pedig azok megtalálására (minőségellenőrzés, vevői panaszok). Ez a keresés szabályos és standardizált, és valamennyire független a sikertől és a bukástól.

A kielégítő megoldást kereső egyszerű termoztatikus modell megragad néhány fontos igazságot. A kudarc okozta keresés, e modell alapvető gondolata, egy teljesen általános jelenség. A szükség gyakran a megtalálás anyja, és a kudarcoktól megfélemlített döntéshozók gyakran megtalálják

annak a módját, hogyan lehet a költségeket csökkenteni, jobb terméket előállítani és hatékonyabban értékesíteni. A tartalék egyfajta puffert ként viselkedik, a jó időkben felhalmozódik, a nehéz időkben pedig csökken. A keresés egyszerű modellje, amely tartalmazza a változó teljesítmény és a rögzített aspirációk összehasonlítását, nem ragad meg mindent, amit a kielégítő megoldás kereséséről tudni lehet.

Először, az aspirációk az idő folyamán endogén módon változnak. A változást egyrészt az egyes egyének és szervezetek múltbeli teljesítménye, másrészt az összehasonlítás alapjául szolgáló egyének és szervezetek múltbeli teljesítménye határozza meg. Általánosságban, a teljesítmény javulásával együtt javulnak az aspirációk is; a teljesítmény csökkenése maga után vonja az aspirációk csökkenését is.

Az alkalmazkodó aspirációknak nagyon általános hatásai vannak a szervezetekre. Szó volt már arról, hogy – a kudarc okozta kereséssel együtt – közelítik a teljesítményt az aspirációkhoz. Amikor a teljesítmény meghaladja a célt, a keresést csökkentik, a tartalékot növelik, és a célokat feljebb emelik. Ha a teljesítmény a cél alatt marad, akkor a keresést növelik, a tartalékot csökkentik, és a célokat lejjebb viszik. Átlagosan ez növeli a teljesítményt.

Ily módon a célkiigazítás folyamata úgy tekinthető, mint a tartalékok kiigazításának helyettesítése. Ha a célok gyorsan alkalmazkodnak, akkor a tartalékok és a keresés nem fog gyorsan alkalmazkodni, és ugyanez igaz fordítva is. Az aspirációk alkalmazkodása folyamán a siker és a kudarc (amely – ahogy később kifejtjük – ellenőrzi a keresési magatartást és a kockázattávallalást, valamint a tapasztalatokból való tanulást) szubjektív definíciója nem csak a jelenlegi teljesítménytől függ, hanem a jelenlegi teljesítményre való törekvéstől is (és így a teljesítmény történetétől).

Másodsorban, a keresést éppúgy okozhatja a koordinációból és az ellenőrzésből fakadó nyomást, a döntéshozók szabadon követhetik az egyéni, helyi preferenciákat. Opportunista vagy imperialista módon cselekedhetnek. Ha tagjai egy szervezetnek, lehet, hogy a szervezettől való függetlenséget hangsúlyozzák vagy a külvilág alkotórészeivel (szakmai szervezetekkel vagy közösségi érdekekkel) való kapcsolatokra törekedhetnek. Ezek a tevékenységek a tartalékok keresésének olyan formái, amelyeket inkább a siker és nem a kudarc ösztönöz.

A tartalékok keresése jellegében és időzítésében egyaránt különbözik a problémahelyzetben való kereséstől. Kevésbé kötődik az alapvető cé-



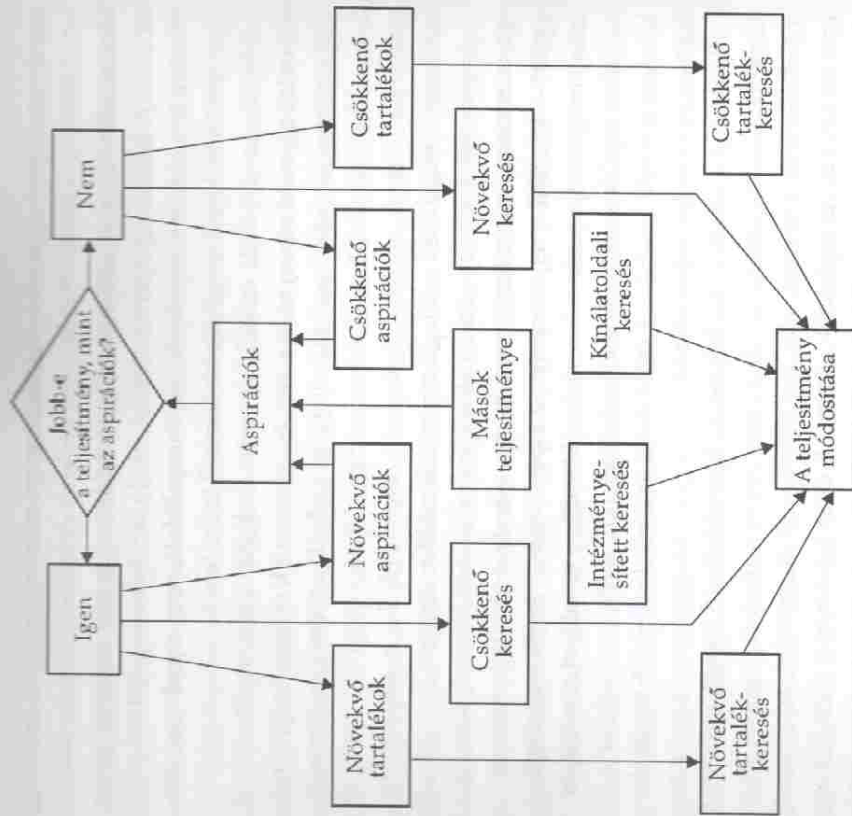
a megszerzett információk leírásának egy lehetséges módja, de a metaforának megvannak a maga határai, amennyiben a keresést kutatás alternatívaként és a környezetben levő információk passzív felhasználásaként értelmezzük. Napjaink egy jellemző vonása, hogy az információ nem passzív. Bizonyos körülmények között az információ megszerzését a párkeresés analógiájával helyettesíthetjük, ahol az információ éppúgy keresi a felhasználóit, mint a felhasználók az információt (pl. berendezések vásárlása). Vagy a vadászat lehetne a megfelelő analógia, ahol az információk aktívan kitérnek a keresők elől (pl. a katonai titkok), vagy ahol az „információkeresők” aktívan kitérnek az információforrások elől (pl. a befektetők és az értékpapír-eladók). Általánosságban az információkon alapuló piac kölcsönös következménye az információt átvevő és küldő magatartásának, és nem lehet megérteni a tranzakció mindkét oldalának figyelembevétele nélkül.

A kielégítő megoldáskeresés egyik kiterjesztett modelljének az általános struktúráját az 1. ábra vázolja fel. Feltárja az aspirációk változása közötti szoros kapcsolatokat, a tartalékok és a keresés változását, a tartalékok teljesítményre gyakorolt direkt és indirekt hatásait, valamint az intézményesített keresés exogén hatásait, a kínálati oldalon történő keresést és mások teljesítményének a rendszer dinamikájára gyakorolt hatását.

## AZ INNOVÁCIÓ MEGÉRTÉSE

A kielégítő megoldáskeresés általános elméletét lehet arra használni, hogy eltöprengjünk az egyéni és az intézményi változás hosszú távú dinamikáján: vajon azok, akik a múltban sikerek voltak, továbbra is sikeresek lesznek-e, vagy a siker egyben elveti a kudarc magvát? A gazdaságok gazdagabbak vagy szegényebbek lesznek?

Nem könnyű válaszolni az ilyen kérdésekre. De a siker és a kudarc létrehozna olyan mechanizmusokat, amelyek bátorítják a következő sikert, és mind a siker, mind pedig a bukás olyan további mechanizmusokat idéz elő, amelyek a következő bukást segítik elő. A siker stabilitására adott válasz egy fontos része a környezeti keresés gazdagságától függ. A kudarc által motivált keresés növeli a hatékonyságot és csökkenti a tudatlanságot. A siker által indukált keresés sokkal kockázatosabb alternatívákat vezet be. Távlatlabb keresést eredményez és nagyobb változásokat hoz a siker kisebb valószínűsége mellett. A gazdaságok gazdagabbak lesznek, ha a siker okozta keresés (tartalek-



1. ábra

A kielégítő megoldáskeresés kiterjesztett modellje

lokhoz és kevésbé valószínű, hogy óvatos. Magában foglal olyan kísérleteket, amelyek általában valószínűleg nem hatékonyak – különösen nem rövid távon – és viszonylagosak egy döntéshozó vagy egy szervezet elsődleges céljai szempontjából. A legtöbb ilyen kísérlet valószínűleg kedvezőtlen, de figyelembe veszi a találmányosságot, a butaságot és a változosságot. A tartalékok keresésének valószínűleg kisebb az átlagos eredménye és nagyobb a szórása, mint a kudarc okozta keresés vagy intézményesített keresés eredményeinek. Annak lehetősége, hogy az ilyen tevékenységet a tartalékok „pazarlásával” fedezik, fontos szerepet játszik a hosszú távú alkalmazkodás egy kiterjesztett elméletében.

Harmadsorban, a keresés épp annyira *kínálat által ösztönzött*, mint amennyire a kereslet által indukált. A keresés a döntéshozatal során



és) nagyobb jövedelmeket eredményez, mint a kudarc okozta keresés, vagy ha az előző sikert intézményesített keresés vagy a most is tartó kínálati oldali keresés okozta.

A technológiailag érett világokban a siker okozza a kudarcot. A tartalék a siker okozta keresés hatékonyságához és rossz termelékenységéhez vezet. Másrészt pedig a technológiailag fiatal, éretlen világban a siker fogja megalapozni a sikert. Az egyedi innovációt, amely áttöréshöz vezet, nehéz előre meghatározni, tehát bármelyik innováció eredményének nagy esélye van erre. A tartalékkeresés teremti meg az erőforrásokat a viszonylag gyakori kísérletekhez, így módon növelve egy fontos felfedezés esélyét.

Tehát állandó innovátorok lesznek? Feltételezve, hogy mindegyik szereplő kompetens, a kielégítő megoldás keresésének elméletén belül a főbb sikeres innovációkat a butaság okozza, amit viszont a tartalék (így a siker) és a szerencse kombinációja okoz. Az egyéneknek és a szervezeteknek elég butának kell lenniük ahhoz, hogy keressenek, és elég szerencséseknek ahhoz, hogy találjanak valamit. Néhány innovatív ötlet sikeres lesz, ami az egyéneket és szervezeteket „innovatívvá” teszi. A siker tartalékokhoz vezet és így egyre boldosabb innovatív ötletekhez.

Ennek eredményeként a folyamatosan sikeres szervezetek innovatívabbak lesznek, mint a többiek. A legtöbb innovatív ötlet nem lesz sikeres, ezért a legtöbb innovátor nem ismétli meg sikerét, és erőforrásaik csökkenni fognak, így egyre kevesebb potenciálisan innovatív ötletet találnak ki. Így módon a sikeres innováció növeli az innovatív cselekvések számát, s ezáltal növekszik az újabb siker valószínűsége. Amennyiben a lehetőségek halmaza gazdag, nem biztos, hogy eléggé nő a siker valószínűsége ahhoz, hogy kifizessék a keresés okozta növekvő költségeket. Ilyen körülmények között mindez hosszú távon hanyatláshoz vezet.

## 1.4. KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATVÁLLALÁS

Amint azt az előzőekben említettük, a kockázat megértése és a kockázatvállalás a racionális választási elméletek egyik komoly problémaköre. Valójában a „kockázatot” a racionális választás elméletében lévő reziduális változatosság megcímkezésére használják. Az a stratégia,

hogy feltételezzük, hogy a kockázatkedvelés magyarázatul szolgál bármilyen, megfigyelt magatartás eltérésére azoktól a magatartásoktól, amelyek akkor figyelhetnénk meg, ha a döntéshozók pénzének hasznossága egyenes arányban állna a pénzüikkel, és a döntéshozókat a várható pénzüérték maximalizálására ösztönöznénk. Ennek a stratégiának van néhány vonzó vonása a választási elmélet hivatalos követői és az aggregált (együttes) döntési magatartással foglalkozó tudósok számára.

A döntések magatartási oldalával foglalkozó tudósok hajlanak arra, hogy különböző utakat válasszanak. Megpróbálják megérteni azt a magatartási folyamatot, amely a kockázatvállaláshoz vezet. A hangsúly inkább az egyéni és szervezeti kockázatvállalás megértésén van, s nem azon, hogy összesített feltételrendszerbe illesszék az elméletet. Ennek eredményeként a kockázat magatartás-tudományi kutatói sokkal inkább érdekli annak a módja, ahogyan a lehetséges kimenetek hatnak a választásra.<sup>1</sup>

Az egyének és a szervezetek kockázatvállalását eredményező tényezőket három csoportra oszthatjuk.

### 1. Kockázatbecslés. A döntéshozók felbecsülik a döntések kockázatát.

Ez határozza meg az aktuális kockázatvállalást. Ha a kockázatot alulbecsülik, a döntés a valóságnál nagyobb kockázatot fog tükrözni. Ha pedig a kockázatot túlbecsülik, akkor a döntés kisebb kockázatot tükröz, mint amekkora az valójában.

### 2. Kockázatvállalási hajlandóság. Úgy tűnik, hogy a különböző döntéshozóknak eltérő kockázatvállalási hajlandóságuk van. Néhány választási elméletben a döntéshozókat mint kockázat „preferálókat” írják le. A kockázatvállalás megfigyelése azt sugallja, hogy a „preferencia” kifejezés használata rosszul értelmezheti az egyének kockázatvállalási hajlandóságát, azt elsődlegesen mint tudatos preferenciákat írja le, miközben úgy tűnik, hogy azok csak részben alakulnak ki tudatos választás eredményeként.

### 3. Strukturális tényezők, amelyek keretei között a kockázatvállalás megtörténik. Mind a kockázat becslése, mind a kockázatvállalási hajlandóság attól a kontextustól függ, amelyben megtörténik. A döntések megszervezésének jellegzetességei szisztematikusan hatnak a kockázatvállalásra.

<sup>1</sup> Ez a rész a Zur Shapírával közösen készített munkából származik.



#### 1.4.1.

##### A kockázat becslése

A döntéshozók megbecsülik a kockázat technikai és társadalmi érvényességét is. A technikai érvényes becslések azok, amelyek a döntéshozó elé kerülő valós helyzeteket tükrözik. A társadalmilag érvényes becslések azok, amelyeket mások is elhisznek, stabilak és bízhatnak bennük. Sem a technikai, sem a társadalmi érvényesség nem lehet biztos, vagy egyiket sem lehet önmagában leírni.

##### A TECHNIKAI ÉRVÉNYESSÉG JAVÍTÁSA

A döntéshozók a bizonytalanságot tipikusan a következő három forrásra vezetik vissza: a világ kiszámíthatatlanságára, a világ nem teljes ismeretére, és a stratégiai szereplőkkel kötött szerződés hiányosságára.

*A világ kiszámíthatatlansága.* Úgy tűnik, hogy néhány bizonytalanság nem csökkenthető, ezek az univerzum mechanizusaival együtt járnak. Azon bizonytalanságok esetében, amelyekről azt hiszik, hogy a bizonytalan környezeti folyamatok velejárói, a döntéshozók megpróbálják megbecsülni az események valószínűségét. Több tanulmány is készült arról, hogy az egyének felbecsülik a bizonytalan jövőbeli események valószínűségét. A tanulmányok általánosságban azt mutatják, hogy a tapasztalt döntéshozók semmi esetre sem maradnak segítség nélkül, amikor a jövőbeli valószínűségeket becslik. Meglehetősen jól elboldogulnak az olyan helyzetekben, amelyekben már van tapasztalatuk.

Másrészről, az a szellemi mechanizmus, amelyet a jövő előrejelzésére használnak, tartalmaz néhány hibát. Például a jövő eseményeit nagy valószínűséggel úgy mérik, mint a döntéshozók múltjában megtörtént hasonló események kiterjesztését. Ez az egyik oka annak, hogy a tapasztalt döntéshozók miért igazán jók az általuk ismert területeken. A felvázolt minta ahhoz a világhoz kapcsolódik, amelyről az előfeltevéseiket alkotják. Az eltéréseket a releváns események és a memóriában tárolt minta közötti eltérések okozzák.

A döntéshozók egy esemény valószínűségét úgy is megállapítják, hogy az mennyire illeszkedik egy ilyen eseményről előzetesen kialakított képhez. Valószínűbb, hogy az eseményeket a „tipikusságuk” mértéke alapján ítélik meg. A legtipikusabb események azonban nem a leg-

gyakoribb események. A döntéshozók különösen hajlanak arra, hogy figyelmen kívül hagyjanak az események előfordulási gyakoriságára vonatkozó információkat. Még a történelem legnagyobb eredményét elérők is csak 40 százalékban voltak sikeresek, a legjobb szerezőkben. Egyre inkább elvárják, hogy a nagy baseball-játékosok mindig eredményesek legyenek, amikor ütnek, hiszen az ütés a leginkább jellemző a nagy játékosokra. Hasonlóképpen, bár a nagy tervezők életük során csak néhány kivételes tervet készítenek, mégis meglepődnek, ha nem sikerül egyszerű tervet készíteniük.

Vannak jelzések arra, hogy a döntéshozók valójában úgy próbálják visszautasítani a bizonytalanságot, hogy olyan eseményekre figyelnek, amelyekről biztosan tudják, hogy megtörténnek-e vagy sem, és figyelmen kívül hagyják azokat, amelyek kimenetele nagyon bizonytalan. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az inkább szélsőséges valószínűségű lehetőségeket vagy a biztos, vagy a lehetetlen kimenethez közelítik. Csak kevés döntéshozónak van meg a szükséges tapasztalata, hogy megkülönböztessen egy 0,001 valószínűségű eseményt egy 0,00001 valószínűségtől, bár a különbség kétféleképpen nagy, néhány esetben pedig kritikus.

*Hiányos ismeretek.* A döntéshozók hajlamosak eltúlozni a környezetük felletti ellenőrzést, túl nagy súlyt tulajdonítanak saját cselekedeteik hatásainak és alábecsülik más tényezők hatásait, beleértve a változást is. Azt hiszik, hogy a dolgok inkább a szándékaik és képességeik (vagy azok hiánya) miatt történnek meg, és nem a környezet hozzájárulása miatt. Ezt a hajlamot a siker kihangsúlyozza. Ennek eredményeként a döntéshozók, habár biztosan felismerik, hogy néhány bizonytalanság nem oldható meg, hajlanak arra, hogy a bizonytalanságot úgy kezeljék, mint olyan valamit, amit nem felbecsülni, hanem megszüntetni kell.

Úgy tűnik, hogy néhány „elkerülhetetlen” bizonytalanság az információk figyelmen kívül hagyásának vagy hiányának, a világ hiányos ismeretének az eredménye. Azokról a bizonytalanságokról, amelyek a környezetükről meglévő ismereteik hiányosságaiból vagy a kétértelműségből fakadnak, a döntéshozók azt feltételezik, hogy ezeket a szorgalom vagy a képzelet megszüntetheti. Megpróbálják megítélni, és amennyiben lehetséges, fejleszteni az információk minőségét. Erősen hajlanak arra, hogy kétséget kizáró ismereteik legyenek arról, mi fog történni. Valószínűbb, hogy a létező információkat



Ilyen társadalmi érvényesség nélkül a döntéshozóknak nehézségük adódhat a cselekvésben, a társadalmi rendszereknek pedig a túlélésben. A hiedelmek társadalmi erősségét a tapasztalatok és az értelmezések, valamint a valóság számos alternatív magyarázata veszélyezteti. A differenciálásra irányuló folyamatok meghiúsítják az egyetértésre való hajlandóságot. A sikerek a decentralizációhoz és a hiedelmekkel való kísérletezéshez vezetnek; a kudarcok pedig a hiedelmek visszautasítását és egyet nem értést eredményeznek.

A heterogenitásra és az instabilitásra irányuló nyomások elhárítása a mechanizmusok egy olyan fajtája, amely elősegíti a mindenki által osztott és stabil kockázattértékelést. A tapasztalatokat az ellentmondások megszüntetése érdekében rendszerezik. Az egyének úgy emlékeznek az elsődleges hiedelmekre, mint amelyek sokkal konzisztensebbek a jelenbeliekkel, mint valójában. Lehet, hogy az össze nem illő adatokat vagy feltételezéseket elfelejtik. A hiedelmeket viszont kiigazítják, hogy konzisztensek legyenek a cselekvésekkel. Ezeket mások hiedelmei is alakítják.

A színes és részletes információk, valamint a fölösleges, túlságosan egyéni információk preferálása beleillik a növekvő robusztusság és az épülő bizalom képébe. A részletes történetek fölösleges és vitathatóan irreleváns információkkal vannak tele, azaz valószínű, hogy nem hatékonyak, és félrevezetőek a minél valóságosabb kockázatbecslés során. A döntéshozókat azonban mégis a részletes történetek érdeklik. Amennyiben a döntési folyamat célja az, hogy a világot inkább bizalommal, mint pontosan szemléljük, akkor az evidenciák kétszeres figyelembevétele inkább eszköz, mit forrás. Társadalmi kontextusban ezt az indoklást úgy is lehetne magyarázni, mint a társadalmi befolyás összetévesztését a személyes preferenciákkal, de úgy tűnik, hogy hasonló hatás következik be azokban az egyénekből is, akik csak maguknak próbálják igazolni a választásukat.

Az a nézet, amely úgy tekint a döntéshozókra, mint akik a stabil, mindenki által osztott értékelést keresik, amelyben megbízhatnak, konzisztens az alternatív kockázatokra adott reakciók kutatásával. Egy részről kikövetkeztették, hogy a döntéshozók nemcsak a kimenetek bizonytalanságától idegenkedhetnek, hanem ezen kimenetek valószínűségeinek a bizonytalanságtól is. Valójában úgy tűnik, hogy az emberek nem az ismeretek bizonyosságát, hanem a társadalmi érvényességet keresik. Gyakorlatilag visszautasítják a tiszta fogadásokat

próbálják megerősíteni kedvezőtlen információk beszerzése és figyelembevétele helyett. Az értékesítési ügynökök például néhány perc alatt kialakítják a vevő benyomását a lehetséges termékről, majd idejük többi részét kezdeti hipotézisükkel konzisztens információk keresésére szánják.

Mivel a bizonytalan világ megértésére kialakított stratégiájuk határozott becslések kialakítását követeli meg, úgy tűnik, a döntéshozók jobban kedvelik a sztorikat, mint a tudományos információkat. Jobban kedvelik az egyedi esetekről szóló információkat az általános irányzatoknál, a színes információkat pedig a szürkéknél. Előnyben részesítik a konkrét információkat az elvont statisztikákkal szemben. Amikor konzisztens információkkal találkozunk, hajlamosak arra, hogy egyetlen tanácsra támaszkodjanak és másokat figyelembe se vegyenek.

*Híányos szerződések.* Úgy tűnik, hogy a bizonytalanság egy része hiányos szerződés eredménye, amely elmulasztja megteremteni az egyetértést a környezet kritikus hatású embereivel. A környezet sok más szereplőjének az érdekei ellentétesek az egyes döntéshozók érdekeivel. Minden döntéshozó a többiek valószínűsíthető lépései alapján cselekszik, tudva, hogy a többiek is ugyanezt teszik. Az eredményül kapott határozatlanság ahhoz vezet, hogy intelligens rendszereket terveznek mások szándékainak a figyelésére. Olyan erőforrások kereséséhez vezet, amelyek megszüntetik a függőségüket, továbbá olyan tárgyalásokhoz, amelyek a többieket inkább a kívánt jövőbeli cselekvésre kötelezik, nem pedig valószínűségeik megjósolására.

A környezettel való tárgyalásra és annak ellenőrzésére, nem pedig előrejelzésére való tendencia az, ami konzisztens az eddig megfigyelttel. A bizonytalanságot más problémához hasonlóan kezelik: mint egy olyan dolgot, amelyet meg kell szüntetni. A döntéshozók megpróbálják ellenőrizni a környezetük nem ellenőrzött részét. A határidők és a biztosítékok sokkal jellemzőbbek, mint az időfüggő vagy a teljesítményfüggő változó árak, és az utóbbiak sokkal jellemzőbbek, mint az idővel és a teljesítménnyel való hazardírozás.

#### A TÁRSADALMI ÉRVÉNYESSÉG JAVÍTÁSA

Az egyének, a társadalmi rendszerek és az ismeretrendszerek mind megkövetelik a világ jelentős stabilitását és a felfogások egyezőségét.



azok érdekében, amelyek valószínűsége rosszul meghatározott olyan területeken, ahol nincs kellő érzék a tudás és a kompetenciák társadalmi érvényességéhez.

#### 1.4.2.

### Kockázatvállalási hajlandóság

A szervezetekben megfigyelt kockázatvállalási szintet nemcsak a kockázat felbecsülése, hanem a kockázatot vállaló személy hajlandósága is befolyásolja, aki tehát keresi vagy elkerüli egy várható kockázat bizonyos szintjét. A kockázatvállalási hajlandóság négyféle értelmezését figyelhetjük meg: 1. a kockázatvállalási hajlandóság mint személyiségjellemző, 2. a kockázatvállalási hajlandóság mint a célokra adott válasz, 3. a kockázatvállalási hajlandóság mint egy átgondolt választás, 4. a kockázatvállalási hajlandóság mint a megbízhatóság bizonyítéka.

#### A KOCKÁZATVÁLLALÁSI HAJLANDÓSÁG MINT SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐ

A kockázatvállalási hajlandóság egyik magyarázata a személyiségjellemzőkre támaszkodik. Például a racionális választás számos elméletében, különösen azokban, amelyekben a kockázatot a pénz hasznosságának nem lineáris függvényeként fejezik ki, az egyénokről azt feltételezik, hogy kockázatkerülőek. Azt feltételezik, hogy azt az alternatívát preferálják, amelyik biztosan egy adott hozamot termel, azon alternatívával szemben, amelyek várható értéke hasonló, de megvan az esély a magasabb és az alacsonyabb hozamokra is. A kockázatkerülés feltételezését néha úgy veszik, mintha az emberek egy megmagyarázhatatlan tulajdonsága lenne, máskor pedig a pénz csökkenő határhaznához kapcsolják, vagy mintha egy alkalmi versenylőny fennmaradásáról lenne szó.

Ha az emberek kockázatkerülőek, akkor azt állítják, hogy a kockázatvállalást jutalmazni kell. Tehát elvárják, hogy a kockázatos ügyeket csak akkor fogadják el, ha nagyobb a várható értékük, mint kockázat nélkül, vagy még általánosabban, mintha egy befektetésben lévő kockázat mennyisége és a kapott haszon között pozitív kapcsolat lehetne. Az érvelés kifogástalan, ha elfogadjuk a kockázatkerülő jellemvonás feltételezését és a kockázatos piacok hatékonyságát. Az ilyen feltételezések általánosan nem elfogadottak és a közvetlen megfigyelések a

kockázat és a haszon között negatív korrelációt mutatnak. Úgy tűnik, a feltételezéseknek valahogy nagyobb a hitelük a szűk pénzügyi piacon, mint másutt – vagy legalábbis nagyobb az elfogadottságuk.

A kockázatkerülés alapvető tulajdonságában való kételkedés nem akadályozza meg annak lehetőségét, hogy bármelyik egyének legyen stabil, de egyénenként különböző kockázatvállalási hajlandósága. Ezen értelmezés szerint a különböző egyéneket különböző kockázatvállalás jellemzi, néhány egyén önmagában véve kockázatkerülőbb, néhány pedig kockázatkeresőbb. Úgy tűnik, hogy a kockázati kedv már az élet korai szakaszában kialakul, és a felnőttkorban is megmarad mint személyiség jellemző.

A kockázatvállalók megoszlását egy népességben belül (pl. egy adott szervezeten belül) feltehetőleg elsősorban a kiválasztódás határozza meg. A kockázatkerülő emberek valószínűleg más foglalkozásokat és szervezeteket választanak, mint azok, akik kedvelik a kockázatot. Teljesen mások azok az emberek, akik víz alatti hegyszőlő vagy versenyző búvárok, mint azok, akik postai dolgozók vagy tanárok. Tehát az a lehetőség, hogy bizonyos „kockázati hajlandósággal” hoznak létre egy szervezetet, megfelelő embereket vonz.

Az egyénileg stabil kockázatvállalási hajlandósággal rendelkező döntéshozók közötti változatosság nyilvánvalósága vegyes, de úgy tűnik, hogy indokolt az a feltételezés, hogy ilyen variációk léteznek, és hogy következetes különbségek lehetnek az emberek között, sőt a kultúrák és a szubkultúrák között is. Nyilvánvaló, hogy legalább egy adott kultúrán belül a kockázatvállalási hajlandóság a különböző jellemvonásoknak tulajdonítható, de még így is viszonylag kicsi a hatása a többi tényezőhöz képest.

#### A KOCKÁZATVÁLLALÁSI HAJLANDÓSÁG MINT CÉLORIENTÁCIÓ

A kockázatvállalás legtöbb magatartás-tudományi vizsgálatában az egyéni kockázatvállalási hajlandóság nem tűnik az egyének stabil jellemvonásának, hanem a szituációval együtt változik. A legjobban megalkalmazott helyzeti hatás valószínűleg abból származik, ahogyan a döntéshozók különbséget tesznek a sikeres helyzetek (vagy várható siker) és a kudarchelyzetek (vagy várható kudarc) között. A kockázatvállalási hajlandóság együtt változik egy egyén pozíciójával és céljával vagy aspirációs szintjével, és így a siker és a kudarc kontextusa közötti kapcsolattal.



Amikor a döntéshozók közel vannak a célhoz és szembe találják magukat két egyforma várható értékű megoldás közötti választással, hajlannak arra, hogy a kevésbé kockázatos alternatívát válasszák, amennyiben az eredmény nyereséget tartalmaz, és a kockázatosabb alternatívát választják, amennyiben az eredmény veszteségeket tartalmaz. Ez egy viszonylag robusztus empirikus eredmény, egyaránt igaz a főiskolai hallgatókra, a vállalati vezetőkre, a lóversenyeken fogadókra és a kis-madarakra.

Amikor az egyének a célok fölött találják magukat, akkor hajlamosak nagyobb kockázat vállalására – feltehetően részben azért, mert ebben a helyzetben kisebb az esélyük a kudarcra, és részben azért, mert kevésbé figyelnek a cselekvéseikre a nagy „ütközőpárna” miatt. Azoknak a döntéshozóknak a kockázattalálási hajlandósága, akik jóval a cél alatt vannak, sokkal bonyolultabb, főleg amikor ez a helyzet a fennmaradásukat fenyegeti. Egyrésztől ahogy egyre mélyebbre zuhannak a célok alá, és egyre nagyobb kockázattalálásra hajlandóak, valószínűleg csökken annak az esélye, hogy elérik a céljaikat. Másrésztől ahogy egyre közelebb kerülnek a megsemmisüléshez, egyre merevebbé és rugalmatlanabbá válnak, ugyanazokat a cselekvéseket ismételtetik, és elkerülik a kockázatot. Mivel a céltól való távolodás és a megsemmisüléshez való közeledés alapvetően korrelálnak, úgy tűnik, mintha a kockázattalálási sikertelenségének hatása attól függne, hogy a döntéshozók (az aspirációs szintjük céljaihoz kapcsolódó) reményeikre vagy (a megsemmisülési szintjükhez kapcsolódó) félelmeikre irányítják-e a figyelmüket.

A siker és a kockázattalálási közötti kapcsolatot két fontos visszacsatolás teszi bonyolultabbá:

1. Az eredményeket a kockázattalálási határozza meg. Legalábbis azok a döntéshozók, akik nagyobb kockázatot vállalnak, nagyobb változatosságot mutatnak sikerességükben, mint azok, akik csak alacsonyabb kockázatot vállalnak. Azokban a helyzetekben, ahol a kockázat és a haszon között pozitív korreláció van, a kockázattalálók átlagosan jobban járnak, mint a kockázatkerülők.
2. Az aspirációs szintek (célok) alkalmazkodnak az eredményekhez. A siker magasabb aspirációkhoz vezet, a kudarc pedig alacsonyabbakhoz. Általában az alkalmazkodó aspirációk mérseklik a siker és a kudarc hatásait azáltal, hogy a nagyon sikeres és sikertelen embereket is kevésbé kockázattalálókká teszik. Így módon az

alkalmazkodó aspirációk kiegyenlítik a rendszer teljesítményét és a kockázattalálást. A rendszer dinamikus tulajdonságainak és a hosszú távú verseny következményeinek a feltárása azt sugallja, hogy a változatos kockázatpreferenciák előnyösek a fennmaradásra, ha kombinálják az alkalmazkodó aspirációs szintekkel.

#### A KOCKÁZATVÁLLALÁSI HAJLANDÓSÁG MINT VÁLASZTÁS

A kockázattalálási hajlandóság egy harmadik nézőpontja szerint a kockázatos magatartást nem a személyiség vagy az aspirációk egy funkcionának tekintik, hanem szándékolt választásnak. A jelen fejezet szellemében az egyéneket úgy is elképzelhetjük, mint akik racionálisan számítják ki, hogy melyik kockázati szint szolgálja őket a legjobban. Vegyük például a kockázattalálási stratégiát egy versenyképes helyzetben, ahol a viszonylagos pozíció különbséget jelent. Tegyük fel, hogy valaki elsőként akar végezni és minden más irrelevantis számára. Lehet, hogy egy ilyen egyén a kockázatnak azt a szintjét szeretné választani, amely az elsőként végzés esélyét maximalizálja. Általában az elsőként végzés esélyét maximalizáló stratégiák teljesen különböznek azoktól a stratégiáktól, amelyek a várható értéket maximalizálják.

Tegyük fel például, hogy valakit kihívtak egy teniszmeccsre és ő dönthetné el, hogy hány pontos legyen a mérkőzés. Ha lehet választani, akkor egy racionális teniszjátékos milyen hosszú meccset játszana, feltéve, hogy a játék hosszúságának számára nincs valódi értéke? E kérdés megválaszolásának a kulcsa annak felismerésében van, hogy hogyan függ egy ellenfél legyőzésének a lehetősége minden egyes pont megnyerésének a valószínűségétől és a játék hosszától. Ahogy nő a játékok időtartama, a jobb játékosnak egyre nagyobb az esélye a nyeresre, hiszen az eredmények változatossága csökken a „minta” méretével (a valószínűség viszonylag gyorsan). A játék kimenetele egyre biztosabb és kevésbé kockázatosá válik.

Minden hátrányos játékos (pl. minden játékos, aki általában veszít, mint például egy gyengébb teniszező vagy egy nem túl szerencsés kaszinóbeli vendég) növeli annak az esélyét, hogy pozitív eredményt érjen el, ha csökkenti a próbálkozások számát (azaz növeli a mintabeli hibát és kockázatot). Ez az egyik oka annak, hogy miért preferálják a jobb tanulók azokat a szakirányokat, tárgyakat és vizsgákat, amelyeknek a



véletlenszerű hibáit a legkisebbre becsülik, és hogy miért preferálják a gyengébb tanulókat a szakirányokat, tárgyakat és vizsgákat, amelyek véletlenszerű hibáit nagynak értékelik.

Egy kissé előrejelezve a második fejezet eszmefuttatását, az is megfigyelhető, hogy az egyének szándékosan is választhatják a kockázatot, amely nem a várható következmények kiszámításától függ, hanem egy identitás keresletének a kielégítésétől. Egy kultúra a különböző szerepekhez megfelelő kockázati magatartást határoz meg. Néha például azt állítják, hogy azok a tanárok, akik fiúkkal foglalkoznak és nem lányokkal, nagyobb kockázatot vállalnak. A különböző csoportokba történő átmenet rítusa különböző kockázati preferenciákat kíván meg. Hasonlóan a menedzserei ideológia a figyelembe vehető kockázat aspirációs szintjeiről szóló ajánlások széles skáláját tartalmazza. A menedzsmentet gyakran kockázatvállalásként, széles körű cselekvésként, kemény választásként és kulcsfontosságúként definiálják.

#### A KOCKÁZATVÁLLALÁSI HAJLANDÓSÁG MINT A MEGBÍZHATÓSÁG BIZONYÍTÉKA

Tudatosság nélkül is lehet kockázatot vállalni, mivel a megbízhatatlanság egyik következménye – a kompetenciákban, a koordinációban, a bizalomban, a felelősségben vagy a struktúrában keletkező zavar. Habár a kockázatvállalás eseteinél könnyű figyelmen kívül hagyni a megbízhatóságot, hiszen sem a stratégiai, sem a szándékos, sem a helyzettől függő kockázatvállalás szándékos jellemzőit nem tartalmazza. Mindemellett a kockázatvállalási történetnek fontos részeit képezhetik.

A kockázatvállalási magatartást például a döntéshozók ismereteiben végbemenő változás is befolyásolja. Ezek a hatások a tudás és a megbízhatóság közötti kapcsolatból származnak. A tudatlanság az egyik elsődleges forrása egy cselekvés lehetséges változatos eredményeinek. Minél nagyobb a döntéshozó tudatlansága vagy azoké akik végrehajtják a döntést, annál nagyobb az eredményeloszlás változatossága a választástól függően. Azaz nagyobb a kockázat. A tudás növekedése tehát a teljesítményeloszlásra két fontos hatást gyakorol: egyrészt a tudás növekedése növeli az átlagos teljesítményt, amely a döntési szituációtól elvárható. Másrészt a tudás növeli az eredmények megbízhatóságát is (azaz csökken a helyzetek kockázata). A döntéshozók tehát jobban

informálttá válnak, javítják az átlagos teljesítményüket és csökkentik a kockázatvállalásukat.

Hasonlóképpen, a társadalmi ellenőrzés növeli a megbízhatóságot és csökkenti a kockázatvállalást. A mechanizmus, amellyel az ellenőrzés lazább vagy szorosabb lesz vagy egyre hatékonytalanabbá válik, alig kapcsolódik a tudatos kockázatvállaláshoz. Általában a megbízhatóság az iskolázottsággal és a tapasztalattal együtt növekszik, és a szervezeti mérettel együtt csökken. A jó időben a szervezeti tartalék növekszik, és csökken a megbízhatóság; nehéz időkben a tartalék csökken, és a megbízhatóság növekszik. Ezek a változások mind hatással vannak a döntéshozók által kimutatott kockázat aktuális szintjére.

#### 1.4.3.

#### Hogyan befolyásolják a szervezeti hatások a kockázatvállalást?

A szervezetek rendszerint kialakítják azt a kontextust, amelyben felbecsülük a kockázatoságot, és a hajlandóságot beépítik a kockázatvállalásba. A kontextus különbséget képez. A szervezés formái és gyakorlati kialakítják a kockázatot meghatározó tényezőket és ezáltal a megfigyelt kockázatvállalás szintjét.

#### TORZÍTÁSOK A KOCKÁZAT BECSLÉSÉBEN

A döntéshozók által adott kockázati becslések jelentősen eltérnek azon tapasztalat függvényében, amellyel a szervezetben rendelkeznek. A döntéshozatali tapasztalat nem véletlenszerű, hanem legalább két módon különbözik: a döntéshozók a szervezetben jellemzően sikeresek a múltbeli teljesítményükben, és nem nagyon tesznek szert tapasztalatra ritka események terén. E két gyakorlati tény rendszeres hatással van a kockázat becslésére.

*Siker okozta torzítás.* A szervezetek nyújtják a siker és a kudarc kontextusát mind az egyének, mind pedig a szervezetek részére. A siker és a kudarc viszont érinti a kockázat becslését. Tegyük fel, hogy minden eredmény a képesség és a szerencse (kockázat) egy keveréke. A képesség és a szerencse eredményhez történő viszonylagos hozzájárulásának torzított észlelése eltérésekhez vezet a kockázat értékelésében. Bármely



hajlandóságot, amely a szerencsének túl nagy szerepet tulajdonít az eredmények terén, a kockázat túlértékelésével fogják társítani, és ezáltal csökkenő kockázatvállalást eredményez. Ugyanígy bármely hajlandóságot, amely a képességnék túl nagy szerepet tulajdonít az eredmények terén, a kockázat alulértékelésével fogják társítani, azaz csökkenő kockázatvállalással jár.

Azok a kutatások, amelyek azt vizsgálták, hogy az események oksági viszonyai mennyiben tulajdoníthatók az egyéneknek, azt mutatják, hogy a siker és a kudarc rendszeres torzításokat eredményez a következtésekben. Lehet, hogy az egyének a sikereiket inkább a képességeiknek és a kudarcaikat a szerencsének tulajdonítják és nem fordítva. Lehet, hogy a szerencsés sikereikről úgy érzik, hogy megérdemelték, míg szerencsétlen kudarcaikat a kockázat megnyilvánulásának tekintik. Az állandó kudarcok a helyzet kockázatoságának túlértékeléséhez vezetnek, hiszen túlsúlyban voltak a szerencsétlen esetek. Az állandó sikerek viszont a kockázat alulértékeléséhez vezetnek, hiszen túlsúlyban voltak a szerencsés esetek.

Mivel a szervezetek inkább a sikeres embereket és nem a sikertelenekeket léptetik elő hatalmat és tekintélyt adó beosztásokba, a siker torzító hatása figyelhető meg, ami különösen a döntéshozatal számára releváns. A siker hatására a vezetők bízni fognak azon képességükben, hogy kezelni tudják a jövőbeli eseményeket; aminek következtében erősen fognak bízni a bölcsességükben és az éleslátásukban. Nehezen ismerik fel a szerencse szerepét a teljesítményükben. Bízhatnak abban, hogy képesek legyőzni a nyilvánvaló kockázatokat.

Hasonló önteltség figyelhető meg a szervezeti kultúrákban. A sikeres szervezetek felépítenek egy „meg tudom csinálni” attitűdöt, amelynek eredménye, hogy a szervezet tagjai a kockázatot alulértékelik. Úgy tűnik, hogy ez a „meg tudom csinálni” attitűd különösen a fiatal, sikeres, gyors növekedést mutató szervezetekben elterjedt, ahol a környezet hozzájárul ahhoz, hogy a döntéshozók azt higgyék, ismerik a siker titkát. Ennek eredményeként a sikeres menedzserek (és a többiek, akik megőrkítik a történeteiket) hajlanak arra, hogy a már megtapasztalt kockázatot, illetve azt, amellyel pillanatnyilag szembekerülnek, alulértékeljék. Azon döntéshozók pillanatnyi magatartása is kockázatos lehet, akik szándékuk szerint kockázatkérülők.

A kockázat alulértékelésének ez a szervezeti mozgatóereje természetesen hasznos lehet a szervezet számára. Egyrészt ez egy mód a si-

ker negatív hatásainak az ellensúlyozására, valamint az aspirációk felfelé igazítására a kockázatvállalás során. Másrészt ez egyik módja az egyéni önfeláldozás kockázatvállalásának, amely a szervezetet és a tágabb társadalmat szolgálja. Az olyan helyzetekben, ahol a siker érdekében kockázatot kell vállalni, a legtöbb túl nagy önbizalommal rendelkező döntéshozó kétségtelenül áldozatul esik azon kockázatoknak, amellyel akaratlanul szembekerül. De csak a túl nagy önbizalommal rendelkezők lesznek hősök. A nagy teljesítménnyel, gyors döntéssel, magas kockázattal jellemezhető szakmák szereplői (idegsebészek, légierő pilótái, befektetési bankárok) mind azon szakmai sztereotípiákhoz tartoznak, amelyeknek szükségtelenül nagy az önbizalmuk. A túl nagy önbizalom katasztrófához vezet, de néhány esetben a szervezetek hasznát húznak ezen egyének indokolatlan önbizalmából fakadó örültségéből.

*A szélsőséges valószínűségek becslésében megjelenő torzítások.* Ahogy azt már megjegyeztük, az emberek hajlamosak arra a feltételezésre, hogy a szélsőségesen hátrányos események nem következnek be, de a szélsőségesen kedvezőek igen. Szervezeti környezetben a szokásos tapasztalat által tanulás ezt a tendenciát hangsúlyozza. Vegyünk egy, a szervezet számára nagy jelentőséggel és nagyon alacsony valószínűséggel bíró eseményt. Az egyénektől a szervezetben elvárhatják, hogy az esemény valószínűségét felbecsüljék, és a tapasztalataik alapján felülvizsgálják a becsléseiket.

Tegyük fel például, hogy egy nagy jelentőséggel bíró esemény annyira valószínűtlen, hogy csak száz száz évben egyszer várható a bekövetkezése. Példa lehet erre egy atomerőműben bekövetkező katasztrófa, egy nem várt áradás vagy egy nagy hatású tudományos felfedezés. Az a ritka egyén vagy szervezet, amely pillanatnyilag egy ritka eseményt tapasztal, a tapasztalata eredményeként az esemény valószínűségét túl fogja becsülni. Habár a legtöbb egyén a legtöbb szervezetben soha nem fog egy ilyen valószínűtlen eseményt megtapasztalni. Ennek eredményeként a tapasztalat a legtöbb egyént a legtöbb szervezetben a nagyon valószínűtlen események valószínűségének az alulértékeléséhez vezeti.

Az alulértékelés hatásai kettősek. Először, az olyan esetekben, ahol az esemény, amelyet értékelnek, nincs a szervezet ellenőrzése alatt (pl. természeti katasztrófa, forradalom), az alulértékelés a tervezés zavaraihoz vezet. Hajlanak arra, hogy a szélsőségesen valószínűtlen esemé-



nyeket figyelmen kívül hagyják, és úgy kezelik azokat, mint ami valószínűleg nem fog következni. Amikor a tervezési forgatókönyvek ki-  
zárják a szélsőségesen valószínűtlen eseményeket, akkor hajlanak arra, hogy figyelmen kívül hagyják azt, hogy 1. a szélsőségesen valószínűt-  
len események közül soknak lényeges következménye lenne, ha bekö-  
vetkezne, valamint hogy 2. bár mindegyik esemény bekövetkezése  
szélsőségesen valószínűtlen, de annak a valószínűsége, hogy *egyik sem*  
következik be, gyakorlatilag nulla. Lehetetlen annak pontos meghatá-  
rozása, hogy melyik fontos következményekkel járó, szélsőségesen va-  
lószerűtlen esemény fog bekövetkezni, de néhány ilyen biztosan bekö-  
vetkezik. Mégis a tervek hajlamosak arra, hogy figyelmen kívül  
hagyják az összes ilyen eseményt. Ennek eredményeként, a terveket  
olyan jövőre alakítják ki, amelyről tudják (megközelítőleg biztosan),  
hogy hibás.

Másodszor, az olyan esetekben, ahol az esemény, amelyet felbecsül-  
nek, a szervezet ellenőrzése alatt áll, egy szélsőségesen valószínűtlen  
esemény valószínűségének az alulértékelése torzulásokkal járhat a  
motivációs és ellenőrzési következményekben. Nézzük a „magas meg-  
bízhatóságú” szervezetek esetét (pl. atomerőművek, légiforgalmi el-  
lenőrzési rendszerek, az űrprogram), ahol a szervezetek jelentős ráta-  
tásokkal terveznek, hogy elkerüljék a baleseteket – úgy kezelik a  
rendszert, hogy egy baleset szélsőségesen ritka eseménnyé váljon. Az  
ilyen magas megbízhatóságú rendszerekben a legtöbb egyéni döntés-  
hozó soha nem tapasztalja meg a kudarcot. Kezdi azt hinni, hogy a  
rendszer sokkal megbízhatóbb, mint valójában. Ez a rendszer megbíz-  
hatóságába vetett túlzott bizalom idővel a megbízhatóságra fordított  
figyelem csökkenéséhez és a megbízhatóság értékének a csökkenésé-  
hez vezethet.

Hasonlóképpen tekintsük a kutató és fejlesztő szervezeteket, ame-  
lyek ritka felfedezéseket keresnek. Az innovatív áttörő hatású felfede-  
zések szélsőségesen valószínűtlen események. A legtöbb kutatással  
foglalkozó egyén nem tapasztalja meg ezeket. Kezdi azt hinni, hogy  
az áttörő felfedezések ritkábbak, mint amilyenek valójában. Ez csök-  
kenti a keresési motivációjukat, ami viszont a későbbiekben csökkenti  
az ilyen felfedezés valószínűségét.

A legtöbb egyén ebben a két helyzetben idővel megtanulja mérsékel-  
ni a kockázatok olyan irányát, amelyek eltérnek a szervezet gyakorlatá-  
tól. Az egyének a magas megbízhatóságú helyzetekben alulértékelik a

viszaszerzés veszélyét, és ennek eredményeként növekszik a veszély. Az  
egyének az áttörő hatású kreatív helyzetekben a felfedezés valószínű-  
ségét alulértékelik, aminek eredményeként csökken annak valószínű-  
sége. A két helyzet nem teljesen párhuzamos. A magas megbízhatóság-  
ban rejlő eltérések – lényeges költséggel ugyan, de – önkorrigálóak. A  
megbízhatóság leértékelése növeli annak valószínűségét, hogy az  
egyének tapasztalni fognak egy visszaesést, és rájönnek, hogy alulérté-  
keltek a veszélyt. Másrészt, a kutatásokban jelentkező normálistól va-  
lő eltérések ugyanakkor nem önkorrigálóak. A keresés kisebb motiváci-  
ója csökkenti az ilyen felfedezések valószínűségét, ezáltal megerősítve  
a korábbi alulértékelést.

#### AZ EGYÉNEK JELEMLVONÁSAINAK KIVÁLÁSZTÁSA

Amennyiben a kockázatvállalási hajlandóság egy személyiségi jellem-  
ző, a szervezeti kockázatvállalás befolyásolásának legjobb módja az  
egyének belépésének, kilépésének és előrelépésének befolyásolása az  
egyedi kockázatvállalási hajlandóságokkal.

*Kik a belépők? Kik a kilépők?* Egy szervezetbe való be- és kilépést általában  
önkéntes szövetségkötésnek és válásnak, a szándékosan következetes  
választás cselekvéseinek tekintik. Ezen nézőpont szerint egy egyezsé-  
get akkor hoznak létre és folytatnak, ha (és csak ha) az egyén és  
a szervezet számára is elfogadható. Ily módon a hazasság addig áll  
fenn az egyén és a szervezet között, amíg egyikőjüknek nincs jobb  
alternatívája. A kilépés és a belépés ezen nagyon egyszerű racionális  
modellje természetesen ki van téve a könyvben tárgyaltak sokféle  
minősítésének. De amíg azt laza keretként alkalmazzák, addig  
megvilágíthatja a folyamat néhány jellegzetességét, amelyen keresztül  
az egyének és a szervezetek kiválasztják egymást. Például meg lehet  
kérdetni, hogy a belépési és kilépési folyamatok befolyásolhatják-e a  
kockázatvállalási hajlandóságot. Az egyik lehetőség az, hogy egy szer-  
vezet módszeresen figyelje a kockázatvállalási hajlandóságot és explicite  
figyelembe veszi ezt az egyének alkalmazásával vagy megtartásával  
kapcsolatos döntéseinél. Ha a kockázatvállalási hajlandóság megfigyel-  
hető, az egyetlen kérdés az, hogy az adott szervezet a kockázatkereső-  
ket vagy a kockázatkertülőket preferálja. A legáltalánosabb spekuláció  
az, hogy a szervezetek, különösen azok, amelyek formális alkalmazási



és elbocsátási eljárásokat használnak, a kockázatkerülőket preferálják a kockázatképesöket szemben. Az érvelés nyilvánvaló: mivel a nagyobb alkalmazási hibák láthatóbbak, jobban hozzájárulnak és jobban kapcsolódnak a jutalmazási rendszerhez, mint a nagy alkalmazási győzelmek, a racionális munkaközvetítők jobban kedvelik a megbízható alkalmazottakat a magas kockázatiaknál. Az érvelés elfogadható, de kevés bizonyíték létezik annak mérésére, hogy ez milyen mértékig igaz.

Egy második lehetőség az, hogy a szervezetek nem figyelik (nem tudják figyelni) a kockázatvállalási hajlandóságot, de más olyan dolgokat figyelnek, lehet, hogy nem tudatosan, amelyek kapcsolatban vannak a kockázatvállalási hajlandósággal. Tegyük fel például, hogy a munkaadók szakértelmet keresnek. Amint megállapítják és biztosítják a szakértelmet, azokat az egyéneket kedvelik, akik képesek a szakértelmet megszerezni vagy felmutatni. Mivel a szakértelem egyik fontos eleme a megbízhatóság – eleget tenni valaminek viszonylag kis hibahatár mellett –, maga a kompetencia választja ki az egyéneket kockázatkérülő vonásaik alapján. Ily módon egy szervezet a hagyományos kompetenciák keresése során akaratlanul is a kockázatkerülőket választja ki aránytalan mértékben.

*Kik mozdulnak felfelé?* Amennyiben a kockázatvállalást olyan vonásnak tekintjük, amely egyénenként változik, nemcsak azt kell megkérdőznünk, hogy melyik egyén lépett be vagy ki egy szervezetből, hanem azt is, hogy mely egyének mozdulnak felfelé a hierarchiában. Mint korábban, elképzelhetjük, hogy egy szervezetnek vannak preferenciái a kockázatképeső, illetve -kerülő menedzserekre vonatkozóan, megfigyeli a jelöltek előrelépéssel kapcsolatos magatartását és azokat részesíti előnyben, akik megfelelő tulajdonságokkal rendelkeznek. A legáltalánosabb előrejelzés az, hogy (hasonlóan a fentebb megadott okokhoz) egy szervezet hajlamos arra, hogy az előreléptetésnél a kockázatkérülő menedzsereket részesítse előnyben. Ennek eredményeként előre tudható, hogy a felsőszintű menedzserek átlagos kockázatvállalási hajlandósága kisebb lesz, mint az alsóbb szinten lévő menedzsereké.

A rendelkezésre álló információk kis száma bőven elég az előrejelzés ellenőrzésére, és azt mutatja, hogy az előrejelzés rossz. A felsőszintű menedzserek átlagos kockázatvállalási hajlandósága valahogy magasabbnak tűnik, mint az alacsonyabb szinten lévőké. Az egyik lehetőség

természetesen az, hogy a szervezet a kockázatvállalási hajlandóságot figyeli és különféleképpen lépteti elő azokat a menedzsereket, akik hajlamosak a kockázatvállalásra. Alternatívaként ott van annak a lehetősége, hogy a kockázatra hajlamos menedzsereket nem azért léptetik elő, mert a szervezetek tudatosan keresik a kockázatképes vezetőket, hanem mert azokat léptetik elő, akik jók.

Ahhoz, hogy megértsük, hogyan is működik ez, vegyük a következő egyszerű modellt: Tegyük fel, hogy van egy hierarchia a szervezetben belül, hogy versengenek az előrelépésért és hogy az előléptetés a relatív hírnévén alapszik. A hírnév a munkában végzett teljesítmény során halmozódik fel. Minden egyes munkabeli teljesítmény egy húzás abból a leosztásból, amelynek az átlaga azonos az egyének képességének a szintjével, szórása pedig azonos az egyének kockázatvállalási hajlandóságával. Az egyének a teljesítményeik során gyűjtik össze a hírnevet. Hírnevük a realizált teljesítményük átlaga. Bármikor üresedés van egy szervezetben, az eggyel alacsonyabb szinten lévő legnagyobb hírnévvel rendelkező személyt előléptetik.

Tételezzük fel azt, hogy az egyéni kockázatvállalási hajlandóság egy személyes jellemző (az egyének nem tudatosan választják a kockázatvállalást, egyszerűen csak kockázatkedvelők vagy óvatosak), és hogy a képességek és a kockázatvállalási hajlandóság egymástól függetlenek. Ahogy a teljesítményminták eléggé nagygyá válnak, az egyének hírneve megközelíti a valódi képességeiket. Az egyének szintekre történő kinevezését teljes egészében az alkalmazottak relatív képességei határozzák meg. Felfelé haladva a hierarchiában az átlagos képesség növekszik, de az átlagos kockázatpreferencia megközelítőleg a szervezet minden szintjén egyforma.

A valódi szervezetekben a tipikus teljesítményminták nagyon alacsonyak. Az alacsony teljesítménymintáknál (kevésbé sokféle képességgel és kockázatvállalási hajlandósággal) a hírnév nem függ különösebben a képességtől, hanem a képesség és a kockázatvállalási hajlandóság egy kölcsönös következménye. Ha a hierarchia meredek (azaz, csak néhány embert léptetnek elő az egyik szintről a másikra), akkor az egyének ki-nevezése a szintekre nagyban függ a kockázatpreferenciától. Felfelé haladva a hierarchiában az átlagos képesség nagyon kicsit, az átlagos kockázatvállalási hajlandóság jelentősen nő. Ily módon egy eljárás, amely az embereket a képességeik alapján nevezi ki, tulajdonképpen az általuk vállalt kockázat mértékétől függ.



Egy munkakör ellátásában szerzett tapasztalat a képességek és a tudás felhalmozódásához vezet és így a felgyülemlett tudás növelheti az átlagos teljesítményt és a megbízhatóságot is, valamint csökkenti a teljesítmény ingadozását. Amíg a verseny, az előléptetés és a rend hatással viszonylag kicsik, a tapasztalt emberek valószínűbb, hogy egy munkánál és egy szervezetnél maradnak, hiszen magasabb az átlagos teljesítményük, illetve a megnövekedett megbízhatóság a hosszú távú alkalmazással együtt az alacsonyabb kockázatvállalásban mutatkozhat meg.

Ezenfelül a szervezetek jártasak az egyének kereszti tapasztalatok összegyűjtésében annak érdekében, hogy növeljék az átlagos teljesítményt és a megbízhatóságot. Szabályokat, eljárásokat és megszokott gyakorlatokat használnak azért, hogy biztosítsák, hogy az előző egyének tapasztalataikat átadják a szervezet újabb tagjainak. Ez a rutinfolyamat elősegíti, hogy a kollektív tapasztalatokkal átlagos teljesítményjavulást érjenek el. Ugyancsak jelentős hatást gyakorol a megbízhatóságra és csökkenti az egyének által vállalt kockázat átlagos szintjét, ahogy a szervezet életkora növekszik.

#### KOCKÁZATSTRATÉGIÁK

Természetesen egy versengő világban az átlagteljesítmény növekedésének pozitív hatásait a megnövekedett megbízhatóság (potenciálisan negatív) teljesítmény hatásaival szemben kell értékelni. A képesség és a megbízhatóság növekedése jó stratégia az átlag túlszárnyalására. Ugyanakkor elsőként végezni egy nagy területen nem csak azt kívánja meg, hogy jól csináljuk a dolgokat, hanem azt is, hogy valami mást csináljunk, és eléggé szerencsések legyünk ahhoz, hogy a sajátos eltéréseink kifizetődjen.

A tapasztalati előnyök például, amelyek jelentősen növelik a megbízhatóságot, de csak kismértékben az átlagos teljesítmény szintjét (pl. standardizálás, egyszerűsítés), nem alkalmasak a versenyelőny megszerzésére akkor, ha nagy számú versenytárral állunk szemben. Valószínűleg nem véletlen, hogy a tapasztalat (a munkában eltöltött évek száma) és az általánosan elfogadott nézetek ismerete (az iskolai tanulmányi eredmények) általában jó előrejelzői az egyének szervezeti sikerességének. Ugyanakkor az erős versenyhelyezettel jellemezhető szí-

tuációkban a feltűnő sikeresség nem kapcsolódik szorosan a tapasztalatokhoz és a konvencionális ismeretek szintjéhez.

A szervezetten belüli és kívüli versenyhelyzet hatással van az optimális kockázatvállalási stratégiákra. Tegyük fel, hogy a hierarchiában előreléptetésért versengő egyéni döntéshozók szándékosan és stratégiai megfontolásból választják a kockázatot. Bármelyik egyén hírneve az elért teljesítménytől függ, amelyet két tényező befolyásol: a képességei (amelyek adottak), és a vállalt kockázat (amely megválasztható). Ha a hierarchia viszonylag magas, és a hírnév a teljesítmények szűk mintájára épül, akkor egy kisebb képességű egyén csak magas kockázatvállalás mellett nyerhet. Ha azonban az alacsonyabb képességű személy magas kockázatot vállal, akkor a magasabb képességű egyén csak akkor nyerhet, ha ő is nagyfokú kockázatot vállal. Amennyiben a vállalt kockázat szintjére nincs korlátozás, akkor mindazok, akik előre akarnak jutni, a maximális kockázatot vállalják. Ilyen helyzetben a képességeknek nincs befolyásoló szerepük. A kockázat által előidézett „zaj” nem teszi lehetővé a képességek értékelését. A képességek átlagos szintje hasonló lesz a szervezet különböző szintjein, s a kockázatvállalási hajlandóság minden szinten egyforma és magas értéket mutat.

Ésre kell vennünk, hogy a kockázatvállalás fontossága a hierarchikus előléptetéseknel befolyásolja azt, hogy az egyének mely szervezeteiket választják. Ha azok az egyének, akik számára fontos az előremenetel, a szervezeti jellemzők alapján választhatnak, akkor a magasabb képességű személyek azokat a szituációkat preferálják, amelyekben képességeiket megfelelően értékelik. Azokat a szituációkat választják, amelyekben a hírnevet szélesebb teljesítményminta alapján alakítják ki, ahol az abszolút teljesítmény fontosabb a relatív eredményénél, és ahol a stratégiai kockázatvállalást a lehető legnagyobb mértékben korlátozzák. Ezáltal a nagyméretű és magas hierarchiák, amelyek a hírnevet a teljesítmény szűk mintája alapján értékelik, az alacsony képességű és előléptetésre vágyó egyének számára lesznek vonzóak.

#### 1.4.4.

#### „Kockázatvállalás” és „kockázatpreferencia”

A „kockázatpreferencia” fogalma, mint a racionális döntéshozatal bármelyik más preferenciafogalma, a döntéshozatal kutatóit két csoportra



oszlja. Az egyik csoport, amely a formális választási elméletek számos képviselőjét magában foglalja, a kockázatpreferenciát úgy kezeli, mint amit a választások tesznek láthatóvá és a pénz feltárt hasznosságának linearitásától való eltéréssel kapcsolja össze. E csoport számára, a „kockázat” nem kapcsolódik szükségszerűen egyetlen, a döntéshozók által követett megfigyelhető magatartási szabályhoz. Egyszerűen csak a feltárt preferenciahasznosság egy jellemző vonása. A másik csoport, amely a választás számos magatartás-tudományi kutatóját foglalja magában, a magatartási folyamatot hangsúlyozza, amelyek alapján a kockázatos választásokat meghozzák vagy elkerülik. Ez a csoport úgy gondolja, hogy sok olyan tényező van a kockázatvállalásban, amely távol esik a megfigyelhető kockázatvállalási vagy elkerülési „preferenciától”.

Hogy biztosak legyenek, a döntéshozók gyakran foglalkoznak a lehetőségek és a veszélyek közötti kapcsolattal, és sokkal inkább figyelnek az utóbbira. Ugyanakkor, úgy tűnik, hogy viszonylag érzéketlenebbek a valószínűségi becslésekre, amikor a kockázatvállalásról gondolkodnak. Noha a választási elméletek hajlanak arra, hogy a hardírozást kockázat esetén a döntéshozók prototípus-szituációjaként kezeljék, a döntéshozók különbséget tesznek a „kockázatvállalás” és a hardírozás között. Azt állítják, hogy mialatt kockázatot kellene vállalniuk, soha nem hardírozhatnak. A változatosságra inkább úgy reagálnak, hogy aktívan próbálják elkerülni vagy ellenőrizni azt, mintsem a választás várható értékének a helyettesítéseként kezeljék.

A döntéshozók néha nagyobb kockázatot vállalnak, néha kisebbet, de a kockázat, a kockázatvállalás és a kockázatpreferencia elképzelései valamilyen mértékig mind a döntésméleti tudósok találmányai. A kockázatvállalás gyakran nem szándékos, mint ahogy a kockázatkerülés sem. A döntéshozók kisebb-nagyobb kockázatokat vállalnak, mert hibáznak, amikor felbecsülik a velük szembe kerülő kockázatokat, mert sikeresnek vagy sikertelennek érzik magukat, mert jól informáltak vagy tudatlanok, és mert a verseny egy bizonyos típusában érzik magukat.

## 2. FEJEZET

# Szabálykövetés

Az 1. fejezetben a döntéshozatalt mint a szándékosan racionális számítási eredményét mutattuk be. A tiszta racionalitásnak és a korlátozott racionalitásnak közös a nézőpontja: a döntéseket úgy tekintjük, mint alternatívák értékelését, amelyeket a következmények preferenciákra gyakorolt hatása tükrében értékelünk. A következmények logikáját az összehelyezhetjük a megfelelő magatartás logikájával, amely összekapcsolja a cselekvéseket a helyzetekkel az identitásokba rendezett szabályok segítségével.

Ez a fejezet azzal a nézőponttal foglalkozik, amelyben a döntéshozatalt mint szabálykövetést és mint egy identitás megvalósítását tekintjük.

## 2.1.

# A DÖNTÉSHOZATAL MINT SZABÁLYKÖVETÉS

Amikor az egyének és a szervezetek megvalósítják az identitásokat, olyan szabályokat vagy eljárásokat követnek, amelyeket az adott szituációhoz megfelelőnek találnak. Sem a preferenciákat, ahogy ők normálisan felfogják, sem a várható jövőbeli következményeket nem veszik közvetlenül figyelembe a számításaiknál.

## 2.1.1.

# A megfelelőség logikája

A szabálykövetés a megfelelőség logikáján alapszik. A döntéshozóknak három kérdést lehet feltenni (explicit és implicit):