

## **Baracskai Zoltán: A döntésképeséget akkor is észleljük, ha nem mérjük**



a közgazdaságtudomány doktora  
Doctus Consulting  
E-mail: [zoltan@doctus.hu](mailto:zoltan@doctus.hu)  
Honlap: <http://www.doctus.hu>

### **40 fok árnyékban, de árnyék nincs sehol**

Popper nyomán a fizika és a biológia más, mint az üzletelés diszciplínája. Sokan egyszerű és könnyen szabályozható rendszer alkotásával szeretnének rendet teremteni vállalatukban. Mai tudásunk a termosztátról kielégítő. Sokan ezzel a tudással szeretnének a vállalatokban is rendet teremteni. Ez elfogadhatatlan. Tévedés abból kiindulni, hogy amiről semmit sem tudunk, az úgy kezelhető, mint az, amiről tudunk valamit. Kedvenc példám, amikor megkérdezzük a gyakorló döntéshozókat, ki delegálná a személyautó vásárlást titkárnőjének. Az óriási csodálkozás gyorsan tiltakozásba csap át. Hiába erőszakoskodom, hogy az Audi4-est a titkárnő ugyanúgy meg tudja venni a leírt elvárások alapján, mint a tőle húsz-harmincszor drágább döntéshozó. Erre szoktuk mondani, értik, de fel nem foghatják. Még le sem csillapodik a botrány, mikor felteszem a kérdést: Adta-e már valaki fejevadásznak a főkönyvelő kiválasztását? Nem volt még olyan csoport, ahol a többség kórusban nem válaszolt volna igennel. Ilyenkor azt feszegetem, vajon mennyire tudják leírni az elvárásokat. A felsőfokú végzettség, az angol nyelvvizsga, három év munkatapasztalat és a számítógép kezelés után kifogynak a leírhatóból. Ekkor csak annyit mondok, ezeket az elvárásokat rengetegen tudják kielégíteni – akkor mindenki győztes!

Képzelnék el, hogy ülünk a szaunában, ahol elromlott a hőmérő. Vajon megérezzük-e a mutató mozgása nélkül, hogy kibírhatatlanul meleg van? Ha erre képtelenek lennénk, akkor előbb-utóbb tőpörtyűvé zsugorodnánk. Mindenkinek világos, hogy bárki képes észlelni a kibírhatatlan meleget a működő mérőműszer nélkül is. Ha úgy érzi, hogy ki akar lépni a kibírhatatlan hőségből, meg kell keresnie az ajtót. Aki nem találja, az ugyanúgy jár, mint aki nem is észlelte a kibírhatatlan helyzetet. Tétélezzük fel, hogy az aki, észlelte a helyzetet és megtalálta az ajtót, elindul kifelé, de az ajtó mellett ülő azt mondja: nem mehetsz ki! Ebben az esetben sem jár másként, mintha nem is észlelte volna a helyzetet, és az ajtót sem találta volna meg. Ebből a példából levezethető, hogy egyformán szükséges az észlelés, a keresés és a jogosítvány. Tehát csak az döntésképes, aki mind a háromra képes.

„Az hogy a döntéshozatalban résztvevők több időt fordítanak a szimbólumokra, mítoszokra és rituálékra, az azért van, mert azok jobban érdeklik őket, mint az eredmény.”<sup>1</sup> Tehát, az észlelés leggyakrabban egy metafora, történet vagy új fogalom kontextusba helyezését jelenti vagy új kontextus alakulását. Ezek, csak akkor történhetnek meg, amikor az észlelet (gyakran szavakba önthetetlen és elemeire oszthatatlan jelnek ott és akkor valamilyen jelentést adunk.

A keresésről fontos tudni, hogy a találatok egyenként jönnek. „Ahhoz, hogy leszakítsunk egy almát a fáról, nem szükséges az összes többit kiszűrniük.”<sup>2</sup> Semmi okunk várakoztatni

---

<sup>1</sup> March, J.G.: *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest, 2000. 226. old.

<sup>2</sup> Neisser, U.: *Megismerés és valóság*. Gondolat, Budapest. 1984.

őket és úgy működni, ahogy azt a kvantitatív döntéstámogatók elképzelik. Az ő elképzelésük arra szűkíti a döntést, hogy adjuk meg a döntés alternatíváit és minden döntési szempont értékét alternatívánként, és majd ők megmondják melyik a legjobb. „A klasszikus tudomány először a lineáris vagy egyirányú kauzalitással foglalkozott, vagyis egy okkal, amelyre egy okozat következik. Egy biológiai kísérlet szokásos menete például így fest: egy változót variálunk (mondjuk a hőmérséklet változtatásával, egy gyógyszer beadásával, stb.), és megnézzük, mi sül ki belőle.”<sup>3</sup> A gyakorló döntéshozó abból indul ki, hogy ha azonnal megvizsgálja a találatot nem, és amellet dönt, akkor nem kell több időt fecsérelni a keresésre. „A rendszergondolkodás alapelvének lényege tehát a gondolkodásmód-váltás, vagyis: ne lineáris ok-okozat láncolatokra, hanem szövevényes kölcsönhatásokra, illetve ne kimerevített különálló filmkockákra, hanem változási folyamatokra figyeljünk.”<sup>4</sup> Mit is raktározhatnánk a találatokból, ha azokat azonnal nem vizsgálnánk meg? Hogyan mondhatnánk meg, valamilyen kitaláció nélkül, azok értékeit szempontonként vizsgálat nélkül. Ha viszont megvizsgáljuk, akkor már el tudjuk dönteni, megfelel-e. El kell vetnünk azt az elképzélést is miszerint a gyakorló döntéshozó valószínűségek alapján dönt. „Csak kevés döntéshozónak van meg a szükséges tapasztalata, hogy megkülönböztessen egy 0,001 valószínűségű eseményt egy 0,00001 valószínűségtől. Bár a különbség kellően nagy, néhány esetben tragikus.”<sup>5</sup>

A jogosítvány, vagyis a hatalom a döntések meghozására magyarázata mindaddig simán megy míg nem jutunk el a felelőségig. Itt gyakran bújnak a döntéshozók az igazolhatóság mögé. Van-e az üzletelés folyamatai mögött matek azt nem tudom, de hogy számolgatás nincs abban bizonyos vagyok. A mateknak nem az a dolga, hogy az eljárásokat bemagoljuk egy behízelt tanártól, vagy kipuskázzuk, és számolni tudjunk, hanem az, hogy kinyíljon előttünk egy ablak. Hangsúlyozom egy a sok közül. Akik úgy szocializálódtak, hogy csak akkor tudunk valamit ha megszámolják és kiszámolják a sokaság átlagát, azok nem tudnak ablakot váltani és világuk leszűkül a mérhetőre. Ahol a mérést többször meg tudjuk ismételni, ott beszélhetünk igazolt tudásról. De az események közötti összefüggések számítása előtt mindig van egy hipotézis: „feltételezem, hogy összefüggő dolgok”. Tényekkel ezt a feltételezést alátámasztható. Csak azokat a tényeket használjuk, amelyek ott és akkor kellenek. A tények megtanulásához memorizálásra van szükség. A különböző tudásalkotó vállalatoknak különböző elvárásai lehetnek. A szervezetnek rengeteg elvárása lehet, de csak a lényegesek kielégítésére figyel. A vállalatvezető az állapotmutatókkal és azok logikai kapcsolataival foglalkozik. Ezek nincsenek időhorizonthoz kötve és számszerűsíthetetlenek. Ezek a létfenntartást támogató stabilitás és rugalmasság elvárásainak logikai kapcsolatai. Az életképességeket három tulajdonság alapján metaforákkal írjuk le. Nem jópofáskodásról van szó, hanem egyszerűen még nem alakultak ki a szakmában a fogalmak. Állatneveket használunk. Életképes az oroszlan is és a szamár is, csak másként. A vállalat állandóan keresi életterét. Az életter egy nagyvonalakkal felvázolt kép a lehetséges és kívánatos jövőbeli állapotról (állapotmutatók), ami még nem létezik, még nem értük el. Abban a pillanatban, amikor kiválasztottunk egy életteret, nem lehetünk bizonyosak abban, hogy milyen lesz döntésünk következménye (teljesítménymutatók). A menedzserek a saját területükön meghatározzák a teljesítménymutatókat, amik időhorizonthoz köthetők és számszerűsíthetők. Ezek támogatják az állapotmutatókat, és logikai kapcsolatukkal a vezető foglalkozik. A vezető az állapotmutatókkal foglalkozik, amelyek nincsenek egy időhorizonthoz kötve és

---

<sup>3</sup> Bertalanffy, L.: ... *ám az emberről semmit sem tudunk*. KJK Könyvek, 1991. 63. old.

<sup>4</sup> Senge, P.: *Az 5. alapelv*. HVG Könyvek, Budapest, 1998. 83. old.

<sup>5</sup> March, J.G.: *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest, 2000. 49. old.

számszerűsíthetetlenek. Ezek a létfenntartást támogató stabilitás és rugalmasság elvárásainak logikai kapcsolatai. A teljesítmény mutatók visszahatnak az elvárások változására. „Évés közben jön meg az étvágy”, és „A szegény ember vízzel főz” effektus lép működésbe. A jövőbeni életképesség elvárások és köztük lévő szabályok bonyolult kapcsolatából áll. Az életképesség megfogalmazása más, mint a vasúti menetrend. Sokkal inkább olyan, mint egy iránytű, melynek segítségével a hajót kormányozzuk. Az életképesség olyan előre meghatározott mozgó foltok bonyolult kapcsolata, aminek elérésére törekszünk, és ami folyamatos változással érhető el. Az életképesség és a vezénylés forrásai a szervezeti értékek, valamint ezek sorrendje, ami gyakran változik. Változhatnak a környezet állapotváltozására válaszolva, vagy a vonatkoztatási rendszer változása miatt.

Azért mérünk hogy azon elgondolkodjunk, mert ha ezért mérnénk, hogy ellenőrizzük, akkor az olyan világképen alapulna miszerint van egy „átlagos” állapot és/vagy „teljesítmény” és minden ami attól eltér az javítható. Egy olyan világban élünk, ahol az átviteli sebesség fontosabb a tartalomnál, és ahol minden a kontextusba foglalás (kompetencia) gyorsaságán múlik. Ezeknek az immateriális javaknak a mérése az ipari forradalomban kialakított mutatókkal csődöt mondott.