

Svájci bicska a döntéshozatalhoz*

Rózsás Tamás

*David R. Henderson – Charles L. Hooper:
Making Great Decisions in Business and Life
USA: Chicago Park Press, 2007, 287 pp.
ISBN: 978-0-9768541-0-4*

Ki ne találkozott volna még azzal az érveléssel, hogy az élet valós problémáira az iskolában vagy tréningeken tanult modellek és módszerek nem használhatók, mert azok csak az oktatásban használt, tankönyvekben leírt steril példákon és környezetben működnek? Ez az érvelés gyakran kerül elő rossz döntések, kudarcba fulladt projektek, vagy éppen a döntésképtelenség magyarázataként, mentségeként akár a döntés után, akár már előtte, annak érdekében, hogy jó előre felmentsük magunkat a döntés felelőssége és a jó döntéshez szükséges előkészítő munka, szellemi erőfeszítés alól.

David R. Henderson és Charles L. Hooper könyve azoknak szól, akik nem előzetes vagy utólagos felmentést akarnak a döntéssel járó szellemi erőfeszítés és felelősség alól, hanem javítani szeretnék döntéseik minőségét. A könyv nekik segít megérteni, hogy a józan és strukturált gondolkodás hogyan segít az élet valódi, összetett, nem steril laboratóriumi problémáit úgy látni, hogy azokban megtaláljuk a lényeget, és alkalmazni tudjuk azokat a módszereket és modelleket, amelyeket az előttünk járók egyébként ugyanolyan összetett és valódi problémák megoldásai során fedeztek fel, desztilláltak és tisztítottak ki hasznos és könnyebben tanítható elméleti modellekké.

A könyv legfontosabb gondolata, hogy a tudatos gondolkodás és a megfelelő megközelítés segít az élet valós problémáinak megragadásában, megértésében és megoldásában egyaránt. A szerzők ehhez egyszerű, robusztus és jól használható módszert is adnak az olvasó kezébe. A döntéshozatal folyamatát öt lépésre osztva segítik megmutatni azt az utat, amelyet bejárva valódi helyzetekben is jó döntéseket hozhatunk.

Az első lépés, hogy gondoljuk át, mit akarunk, mire van szükségünk. Saját szükségleteink és elvárásaink tisztázása a későbbiekben segít elkerülni a csapdákat. A következő lépés az emberi gondolkodás tipikus csapdáinak, elfogultságainak,

* Jelen cikk a szerző nézeteit tartalmazza, és nem feltétlenül tükrözi a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontját.

Rózsás Tamás a Magyar Nemzeti Bank vezető nemzetközi felsőoktatási szakértője. E-mail: rozsast@mnbb.hu.

torzításainak tudatosítása ugyancsak azért, hogy elkerülhessük azokat. Ezután azt kell átgondolnunk, hogy mi a valóban fontos tényező az adott döntési helyzettel kapcsolatban. Például egy termelési vagy értékesítési folyamatban hol vannak a szűk keresztmetszetek? Ezekkel a lépésekkel feltárjuk, hogy pontosan miről is kell döntenünk, és a döntésünket milyen értékek vezérlik, valamint hogy milyen olyan tényezők befolyásolják hallgatólagosan, amelyeknek a hatását célszerű lenne kiküszöbölni. Ezután következik a megoldási alternatívák generálása, a lehetséges megoldások átgondolása, számba vétele. Csak ezeket a lépéseket követi majd az egyes alternatívák összehasonlítása, értékelése és a legjobb alternatíva kiválasztása.

A növekedés, a fejlődés kockázattal jár, ezért a jó döntéseknek része a kockázatok mérlegelése és a tudatos és megfontolt kockázatvállalás is. A kockázat azt jelenti, hogy a dolgok a legjobb igyekezetünk ellenére is alakulhatnak számunkra kedvezőtlenül. A megfontolt kockázatvállalás azt jelenti, hogy az alternatívákkal kapcsolatban megvizsgáljuk a kedvezőtlen kimenetel esélyének mértékét és annak a veszteségnek a mértékét, amit el kell viselnünk, ha a kedvezőtlen forgatókönyv következik be. A veszteség mértékével kapcsolatban fontos az is, hogy ugyanaz a mértékű veszteség mindenkinek mást jelenthet elviselhetősége, szubjektív hatása szempontjából, amit a döntéseknél, illetve a kockázatok mérlegelésénél figyelembe kell vennünk. Éppen a kockázatokkal kapcsolatban a könyv kitér arra is, hogy vajon valóban végtelen-e az emberi élet értéke? Saját döntéseink azt mutatják, hogy még saját életünk értékét sem tartjuk végtelennek, és ezzel rendszerint jobb döntéseket hozunk, mintha annak tartanánk. Érdekes tanulság, hogy éppen azzal tudunk döntéseinknél több életet megmenteni vagy megkímélni, hogy az élet értékét nem tartjuk végtelennek.

Végül fontos üzenete a könyvnek, hogy az etikus magatartás megéri, azaz döntésinknél minden esetben célszerű becsületességre, tisztességre törekedni a csalás helyett. Ráadásul nem csak arról van szó, hogy kellemesebb olyan világban élni, amelyben mindenki becsületes. Nem is csupán arról, hogy a tisztességes magatartás idővel hatással lesz környezetünkre is, és elősegíti a mindenkori viselkedési standardok javulását, fejlődését. A becsületes magatartás egyszerűen azért éri meg a döntéshozónak, mert így a legkönnyebb hosszú távon pénzt keresni. Csalással ugyanis egy-egy esetben jól járhatunk ugyan, de ennek ára van. Legalább olyan mértékben veszítjük el a későbbi potenciális üzletfeleinket vagy partnereinket, amilyen mértékben a csalással a kárukra pillanatnyi előnyhöz jutottunk. Az etikátlan magatartással tehát, ahogy a rövid távú nyereségünk növekszik, úgy szűkülnek a későbbi lehetőségeink.

Kinek érdemes elolvasni David R. Henderson és Charles L. Hooper könyvét? Röviden: mindenkinek. A szerzők a döntés folyamatát és az egyes lépéseknél alkalmazható módszerek és logika leírását számos változatos példával teszik érthetővé az üzleti életből és a hétköznapjainkból egyaránt. Közérthetősége és derűje miatt a könyv különösen alkalmas arra, hogy a laikus vagy kezdő döntéshozót bevezesse a profi döntések világába. Azzal, hogy a döntéshozatal folyamatát átlátható, érthető és

gyakorlatias struktúrába rendezi, ami mellé pozitív és hatásos szemléletet is rendel, a könyv a már tapasztalt és profi döntéshozóknak is tud újat mondani.

A kötetben bemutatott módszerek emellett egyszerűek, azokat bárki tudja alkalmazni. A nagyvállalati környezetben sok adattal dolgozó döntéshozók és döntésselőkészítők emiatt talán hiányolhatják a komplex elemző módszereket, a könyv szemlélete azonban nekik is segítségükre lehet. A könyv erőssége végső soron nem a bemutatott döntéstámogató módszerekben rejlik, sokkal fontosabb az a szemlélet és megközelítés, amivel a szerzők a valódi élet valódi problémáit értelmezhetővé és a döntések szempontjából megragadhatóvá teszik. Különösen fontos ez a szemlélet a hazai gyakorlatban és a hazai felsőoktatásban, ahol gyakran az erős elméleti alapok mellett is hiányzik a megszerzett tudás önálló, hétköznapi alkalmazásának képessége.

A *Making Great Decisions* szemlélete tehát éppen az a hazai szakmai közéletből és felsőoktatásból hiányzó láncszem, ami a megszerzett vagy megszerzhető elméleti tudást a gyakorlatban alkalmazhatóvá teszi. A könyv az eredeti angol mellett koreai és japán nyelven is megjelent. Egy, a hazai kis- és középvállalkozások döntéshozóit segítő vagy a jövő hazai döntéshozóinak szemléletét formáló magyar kiadás idővel Magyarország versenyképességét is javíthatná.