

HOGYAN ELŐZHETJÜK MEG A HIBÁS VEZETŐI DÖNTÉSEKET?

Absztrakt:

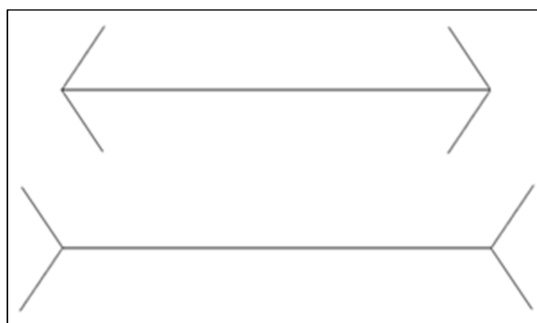
A vezetői döntések problémakörét már számos tanulmány, tudományos értekezés és fórum keretében körbejárták a szakemberek. Az alábbi szócikkben Kahneman professzor kutatási eredményeinek köszönhetően, egy újabb, talán érthetőbb nézőpontból is megismerhetjük a menedzsment döntések dilemmáját. Hogyan előzhetjük meg a hibás vezetői döntéseket, vagy legalábbis hogyan csökkenthetjük a rossz döntések arányát? – talán a lenti módszer elolvasása és alkalmazása segíthet ebben nekünk.

DR. KARMAZIN GYÖRGY: VEZETŐI DÖNTÉSEK

A vezetői döntések problémakörét már számos tanulmány, tudományos értekezés és fórum keretében körbejárták a szakemberek – akár különböző tudományterületről közelítve is azt –, de az alábbi szócikkben, Kahneman professzor kutatási eredményeinek köszönhetően, egy újabb, talán érthetőbb nézőpontból is megismerhetjük a menedzsment döntések dilemmáját. Mi vezetők, mindennap hozunk kisebb-nagyobb döntéseket, melyeknek az eredményeit akár azonnal is láthatjuk, de lehet, hogy csak évekkel később szembesülünk vele. Hogyan előzhetjük meg a hibás vezetői döntéseket, vagy legalábbis hogyan csökkenthetjük a rossz döntések arányát? – talán a lenti módszer elolvasása és alkalmazása segíthet ebben nekünk.

Ami jellemzi a kkv-kat

A hazai KKV vezetők döntéshozási mechanizmusait erősen jellemzi a gyors, azonnali, mérlegelés nélküli, megérzésekre alapuló döntések sorozata, a probléma, a feladat nagyságától és hatásaitól függetlenül. A határozottság a tulajdonosi pozícióból, a hazai vezetők kultúrájából eredeztethető, melyeket egyéni tapasztalásokra, kulturális „örökségekre”, a szerzett információkra, jobb esetben szakirodalmakra, hírekre, külső tanácsokra és belső intuícóra alapozva hoznak meg. A gyors, ösztönökre épülő vezetői döntések hatásainak eredménye kérdéses, és esetenként negatív következményekkel járhat. Játékkal szemléltetve a fenti döntési mechanizmus bizonytalanságát, nézzük meg az alábbi ábrát (1. ábra) és nyilatkozzunk, melyik egyenes a hosszabb?



1. ábra: Müller-Lyer-illúzió

Forrás: Kahneman, D. (2012): Gyors és lassú gondolkodás, HVG Könyvkiadó, Budapest, 36. oldal

Most mérjük meg a két egyenest egy vonalzóval, és a mérési eredménynek köszönhetően meggyőződhetünk arról, hogy a két egyenes egyforma! Pedig első ránézésre a lenti egyenes hosszabbnak tűnik, mivel az illúziónk az, hogy a nyilak irányának különbözősége miatt az egyenesek hossza eltérő.

Gyors és lassú gondolkodás

Daniel Kahneman közgazdasági Nobel-díjas pszichológus, a Gyors és lassú gondolkodás című könyvének bevezető részében foglalkozott az előbb bemutatott ábrával. Művében arra mutat rá, hogy az illúziós játék során az emberi gondolkodás két rendszert használ:

1. az első rendszer automatikusan működik, rutinra épül és gyors,
2. míg a második rendszer feladata, hogy felülkerekedjen az első rendszer készletesein. A második rendszer felel az önkontrollért, bár lassabb és kevésbé hatékony.

Az említett két rendszert használják a döntéshozók a mindennapjaik során. A hazai vállalkozások vezetői és tulajdonosai nap, mint nap hoznak intuíciónkra, megérzésekre, néha álmokra alapozott „első rendszerbeli” döntéseket, illetve indítanak el folyamatokat, melyekről csak később derül ki, hogy mégsem voltak igazán megfontoltak. Valószínűleg nem használták és „kapcsolták be” a második rendszert a gondolkodásuk, majd a döntésük során lusták voltak és/vagy türelmetlenek.

Saját példa

A saját példám jól mutatja a két rendszerbeli gondolkodás és megközelítés különbözőségét. Vállalati szakemberként kezdtem el a tavalyi évben – a doktori tanulmányok követelményei között szereplő, a hazai logisztikai szolgáltatók elemzésével foglalkozó – az empirikus kutatásomat „megalapozni”, és a doktori disszertációmát megírni. Természetesen szinte minden hipotézisemet az utóbbi években szerzett saját tapasztalataimra, kíváncsiságomra és intuícióimra akartam építeni. Az eddig elért információk és saját benyomásaim alapján – kiemelve két területet –, például meg voltam győződve arról, hogy a folyamatos képzésben részt vevő, tanuló vezető, pénzügyileg eredményesebben irányíthatja vállalatát, mint aki nem képi magát rendszeresen, vagy nincs neki felsőfokú végzettsége. Továbbá engedtem annak a „piaci információs torzításnak” is, amely a széles szolgáltatás-portfólióval rendelkező logisztikai szolgáltatókat eredményesebb vállalatok közé sorolja, mint azt, akinek egy-két, netán csak egy speciális szolgáltatás jelenik meg a kínálatában. A fenti hatások alapján kezdtem megfogalmazni a hipotéziseimet. Az első gondolatomat, a vezető végzettsége és a vállalatok eredményessége közötti kapcsolat vizsgálatára vonatkozót, a témavezetőm „lesöpörte” és azt mondta: „Gyuri, ne mindig magadból indulj ki! Lépj ezen tovább! Ez senkit nem érdekel! Ez egy tudományos értekezés!” . Ellenben a második „kíváncsiságomból” engedte, hogy hipotézist állítsak fel és a hazai logisztikai szolgáltatók körében primer, empirikus kutatás során matematikai-statisztikai módszerrel (SPSS) vizsgáljam az adott ágazat piaci szereplőit.

Empirikus kutatási eredmények figyelembevétele

A doktori értekezés tématerületének alapos feldolgozása érdekében, összesen 10 hipotézist állítottam fel, és mindeközben, a tudományos megalapozottság érdekében, 222 hazai és nemzetközi szakirodalmat dolgoztam fel. A hipotézisek egyik csoportja a szolgáltatás-portfólióval foglalkozott és abból a 4.1 hipotézist kiemelve, azt az alábbiak szerint fogalmaztam meg: *A hazai logisztikai szolgáltatók adózás előtti eredményét a szolgáltatás portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikációja*

határozza meg. A reprezentatív adatok vizsgálata, a három időszakban eltérő, és így felettebb érdekes eredményeket hozott, miszerint a hazai logisztikai vállalatok körében a szolgáltatás-portfólió jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága és a vállalatok adózás előtti eredményének változása között:

1. nincs szignifikáns kapcsolat 2004-ről 2005-re,
2. pozitív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább javult az adózás előtti eredmény 2007-ről 2008-ra, illetve
3. negatív irányú kapcsolat van: minél nagyobb a szolgáltatás-portfólió, jövedelmezőség alapú diverzifikáltsága, annál inkább romlott az adózás előtti eredmény 2011-ről 2012-re.

Az eredményekből jól látható, hogy amennyiben a hazai logisztikai szolgáltató vállalatok döntéshozói a vizsgált időszakban az intuícióikra és a „szakmai torzításokra” alapozva alakították ki a vállalkozásaik által nyújtott „széles” szolgáltatás-portfóliót és azon például nem változtattak a gazdasági világválság után, akkor a 2011-12 időszakokban akár ronthattak is az általuk vezetett társaság eredményein. Ellenben azok, akik bekapcsolták a második rendszerüket és folyamatos önkontrollt gyakorolva mérték, elemezték a rendelkezésükre álló adatokat és reprezentatív kutatási eredményeket vizsgáltak, azoknak a vezetőknek nagyobb esélyük volt arra, hogy jobb döntéseket hozzanak, lépést tartsanak a gazdasági környezet változásaival és eredményesebben irányítsák a vállalataikat a vizsgált időintervallumon belül. Ezen megállapítás jövőre vonatkozó helyességét igazolja Kahneman több kísérletében is.

Összefoglalás

Kahneman munkásságának eredményei és a saját kutatásom tézisei, és tapasztalásaim meggyőztek arról, hogy egy adott probléma megoldása során, a területet érintő és fellelhető empirikus kutatási eredmények figyelembevétele, nagyban hozzájárul a második rendszerbeli gondolkodás kialakulásához és ennek köszönhetően a legjobb vezetői döntések meghozatalához.

Irodalomjegyzék

Kahneman, D. (2012): Gyors és lassú gondolkodás, HVG Könyvkiadó, Budapest

Karmazin, Gy. (2014): A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásának hatása a vállalat eredményességére, doktori (PhD) értekezés

<http://www.doktori.hu/index.php?menuid=193&vid=12695>