

Henry Mintzberg – Frances Westley

A döntéshozatal nem az, aminek gondolod

A döntések olykor ellentmondanak a tiszta, lépcsőről lépésre haladó logikának. A vállalatoknak ahhoz, hogy hatékonyak legyenek, magukévá kell tenniük a döntéshozatal intuitív és cselekvésorientált formáit is.

Hogyan kell döntést hozni? Ez egyszerű, már régen kitaláltuk. Először határozzuk meg a problémát, aztán tárjuk fel a kiváltó okokat, majd vázoljuk fel a lehetséges megoldásokat, végül válasszuk ki a legjobbat! Aztán pedig valósítsuk meg a döntésünket!

De vajon mindig így születnek a döntések? Azt javasoljuk, hogy ezt a racionális, „először gondolkodj” döntéshozatali módot egészítsük ki további két, egészen különbözővel: egy „először vedd szemügyre” és egy „először cselekedj” modellel. Ha a gyakorló menedzserek mindhárom modellt alkalmazzák, javítani tudják döntéseik minőségét. Az egészséges szervezeteknek az egészséges emberekhez hasonlóan megvan a képességük mindháromra.

Nézzük csak meg, hogy hogyan születik egy igazi döntés, esetünkben egy személyes jellegű! A nagynéni telefonhívásával kezdődik a történet:

– Sziasztok, gyerekek! Ajándékot akarok venni nektek a házatotokra. Milyen az új lakásotok színvilága?

– Színvilága? Betty, ugye csak viccelsz? Meg kell kérdezmem Lisát. Lisa, Betty azt szeretné tudni, hogy milyen a lakás színvilága?

– Fekete – válaszolja lánya, Lisa.

– Fekete? Lisa, nekem is ott kell élnem...

– Fekete – ismétli.

Néhány nappal később apa és lánya egy bútorboltban nézelődnek. Minden asztalt, minden széket kipróbálnak, semmi sem megfelelő. Eluralkodik rajtuk a kimerült vásárlók közönye. Aztán Lisa kiszúr egy fekete bárshéket. „Nem

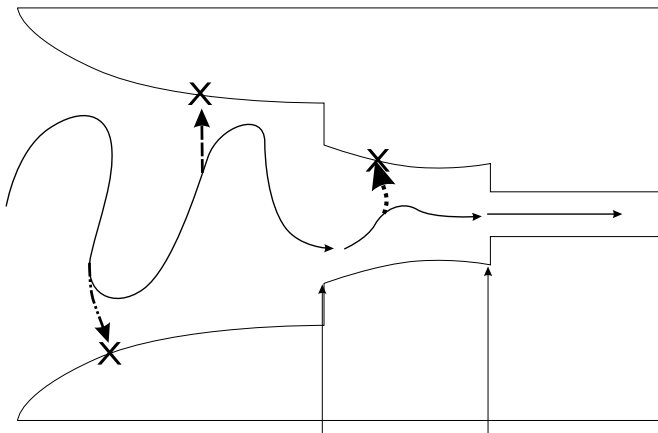
mutatna fantasztikusan a konyhában a fehér pulttal szemben?” Ennyi kellett csak. Egy órán belül mindent kiválasztottak – fekete, fehér és acélszürke színekben.

A különös dolog ebben a hétköznapi történetben az, hogy a döntéshozatal hagyományos elméletei nem tudnak rá magyarázatot adni. Még az sem egészen világos, mi volt a végső döntés: a bárshék megvétele; a lakás berendezése; fekete és fehér színek használata; egy új életstílus teremtése? A döntéshozatal olykor rejtélyes dolog.

Az „először gondolkodj” modell határai

A racionális döntéshozatalnak van egy pontosan azonosított folyamata: probléma meghatározása → okok feltárása → megoldások felvázolása → döntés. Ezt a racionális megközelítést mégis csak ritkán alkalmazzák.

1. ábra. Bepillantás: A tapogatózás megelőzi a figyelem koncentrálódását



Évekkel ezelőtt egyikünk döntéshozatali folyamatok sokaságát tanulmányozta, körvonalazta, majd lefektette az egyes lépéseket. Tipikus példa volt egy új üzem létrehozásának döntési folyamata. A folyamat körkörösen működött, új események szakították félbe, lehetőségek térítették el, és így tovább, körbe-körbe haladva mindaddig, míg végül a megoldás nyilvánvalóvá nem vált. A végső cselekvés annyira világos volt, mint a parton megtörő hullám, de megmagyarázni, hogy hogyan született meg, annyira nehéz, mint a hullám eredetét kinyomozni az óceánban.

A döntések legtöbbször nem is annyira fokozatosan válnak nyilvánvalóvá, hanem inkább hirtelen feltörnek. Alexander Kotov, a sakkmester, így írta le a hirtelen felismerést, ami egy hosszú elemzés után született:

„Nos, a huszárral nem léphetek. Akkor próbáljuk megint a bástyával... Ebben a pillanatban az órára pillantasz. Te jószágos ég! Már 30 perc eltelt azon gondolkodva, hogy a bástyával vagy a huszárral lépj. Ha ez így megy tovább, akkor komoly problémáid lesznek az idővel. Aztán hirtelen egy kitűnő ötleted támad: miért lépjek a bástyával vagy a huszárral? Miért nem futó H1? És minden további nélkül, minden vizsgálgatást mellőzve a futóval lépsz. Csak ilyen egyszerűen.”

Akkor talán a döntéshozatal hosszas tapogatózást jelent, amelyet hirtelen éles felismerés követ, ami végül kikristályosodik, ahogyan A. Langlely és szerzőtársai állították egy 1995-ös, az *Organizational Science* című folyóiratban megjelent cikkben. (Lásd az 1. ábrát.)

Vagy esetleg ez a „szervezett anarchia” egy formája, ahogyan James March stanfordi professzor és kollégái írják. Ők úgy jellemzik a döntéshozatalt, mint ahol „a választási lehetőségek csoportjai problémákat keresnek; eredmények és megérzések döntési helyzeteket, ahol kimondódhatnak; a megoldások problémákat, amelyekre válaszul szolgálhatnak, a döntéshozók pedig munka után kutatnak.” (Lásd a 2. ábrát.)

De a zűrzavar – ahogyan ezen szerzők jellemezték – vajon a folyamatban vagy a megfigyelőkben van? Talán a zavaros, való életben történő döntéshozatal értelmesebb, mint gondolnánk, pontosan azért, mert igen nagy része a tudatos gondolkodáson túl zajlik.

2. ábra. A választások problémákat keresnek

