

INTUÍCIÓ VAGY RACIONALITÁS?

A DÖNTÉSHOZATAL PSZICHOLÓGIÁJA

Belényesi Emese – Bokor Tamás



INTUÍCIÓ VAGY RACIONALITÁS?

A DÖNTÉSHOZATAL PSZICHOLOGIÁJA

SZERZŐK:
BELÉNYESI EMESE – BOKOR TAMÁS



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2022

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Szerzők:

© Dr. Belényesi Emese
© Dr. Bokor Tamás

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. június 16.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.
www.uni-nke.hu

Kiadói szerkesztő: Dorogi Katalin
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-519-8 (PDF)

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Bevezetés	7
1. Döntésméleti megközelítések	8
1.1. A döntésmélet interdiszciplináris kerete.....	8
1.2. Döntésméleti közelítésmódok	9
1.2.1. <i>A filozófiai modell</i>	9
1.2.2. <i>A közgazdasági modell</i>	10
1.2.3. <i>Az adminisztratív modell</i>	11
1.2.4. <i>A megerősítéselmélet</i>	12
1.2.5. <i>A fokozatos hozadék modellje</i>	12
1.2.6. <i>A szemeteskosár döntési modell</i>	13
1.2.7. <i>A korlátozott racionalitás modellje</i>	14
1.3. Normatív és leíró döntésméleti irányzatok.....	15
1.4. A racionális viselkedés jellemzői	15
1.5. Kockázat és bizonytalanság.....	16
1.6. Az egyéni döntéshozatal modelljei.....	17
1.6.1. <i>A klasszikus racionális modell</i>	17
1.6.2. <i>A korlátozott racionalitás modellje</i>	18
1.6.3. <i>A kis lépések politikája</i>	18
1.7. A szervezeti döntéshozatal modelljei	18
1.7.1. <i>A racionális egységes cselekvő megközelítés</i>	18
1.7.2. <i>A szervezeti modell</i>	19
1.7.3. <i>A politikai modell</i>	19
1.7.4. <i>A viselkedéstudományi modell</i>	19
1.8. Egyéni és csoportos döntéshozatal.....	20
1.9. A döntés statikus és dinamikus megközelítése.....	20
2. Vezetői döntéshozatal	21
2.1. A vezetői döntéshozatal folyamata.....	21
2.2. A vezetői döntéshozatal szintjei	22
2.3. A döntéshozatal módszerei	23
2.4. A vezetői döntéshozatal összetevői	24
2.4.1. <i>A döntéshozatal racionális oldala</i>	24
2.4.2. <i>A döntéshozatal személyes, érzelmi oldala</i>	24
2.4.3. <i>A kielégítő döntéshozatal</i>	25
2.5. Döntéshozó típusok	25
3. Döntéshozatali technikák	27
3.1. Érvek és ellenérvek	28
3.2. Páros rangsor	29

3.3. Szűrőrács	31
3.4. Döntési fa	32
3.5. Fadiagram.....	33
3.6. Ok-okozati (Ishikawa) diagram.....	35
4. Befolyásolási stratégiák és taktikák	36
4.1. A befolyásolás jelentéstani háttere	36
4.2. Verbális és nonverbális csatornák a befolyásolásban	38
4.3. Befolyásolás, meggyőzés, manipuláció.....	39
4.4. A befolyásolás forrásai és technikái	41
Összegzés.....	46
Irodalomjegyzék.....	47

BEVEZETÉS

Életünk döntések sorozatából áll. Döntéseinkkel nemcsak a bennünket körülvevő környezet folyamatait befolyásoljuk úton-útfélen, hanem a körülöttünk lévő embereket is. Döntési eljárásainknak gyakran evolúciós gyökerei vannak, hiszen a túlélésünk biztosítása és az energiáink gazdaságos felhasználása kulcsfontosságú, sok tízezer éve belénk kódolt szempontokat ad a döntéshez. Ugyanakkor ahogyan a társadalmi rendszereink egyre összetettebbé váltak, döntési mechanizmusaink is egyre sokrétűbbek és kifinomultabbak: nemcsak az evolúció, hanem összetett pszichológiai mechanizmusok is befolyásolják.

A döntések elméletével, módjainak és mozgatórugóinak feltárásával ma már nemcsak a pszichológia kognitív és viselkedéstudományi irányzatai, hanem a közgazdaságtan és a menedzsmenttudományok is élénken foglalkoznak. A döntéseknek ugyanis nemcsak a lélektani hátterét kell megérteni, hanem fontos foglalkozni a következményeivel is: a társadalmi viszonyok és intézmények formálják azt, ahogyan döntéseket hozunk, ugyanakkor ezek a döntések szintén formálják a társadalmi viszonyainkat és intézményeinket.

Ebben a jegyzetben ismereteket nyújtunk a döntési módokról, különös tekintettel arra, ahogyan egy vezető dönt, amilyen megfontolások mentén választ a rendelkezésére álló alternatívák közül úgy, hogy vezetettjeinek, intézményének és a környezetének a legjobb legyen – miközben ő maga sem károsul e döntésekben. Megvilágítjuk a különböző döntési eljárások használhatósági szempontjait, előnyeit, hátrányait. Bemutatjuk, mi zajlik egy-egy ilyen összetett folyamat során „a gépházban”.

Az ismeretek mellett készségekről is szólnunk: a mérlegelés, mások akaratlagos vagy akaratlan befolyásolás szintén terítékre kerül. A jegyzet és a mellette kidolgozott tréningprogram ugyanis szerves egységként kezeli a vezetői döntést és befolyásolást: így jutunk el a döntéseméleti irányzatoktól a vezetői döntéseken és a döntéshozatali technikákon át egészen a befolyásolás nonverbális és verbális módozatainak tárházáig, ahol az Olvasó megismerkedhet a meggyőzés és a manipuláció sajátosságaival, a nonverbális csatornák tudattalan befolyásoló hatásával, valamint a befolyásoló érvelések nyelvi és lélektani természetével.

Döntéshozatalunk és befolyásoló potenciálunk olyan, mint a kés: eszköz, amellyel ölni és kenyert kenni egyaránt lehetséges. A használat módja és célja a használatától függ. E „késeket” nemcsak bemutatjuk az alábbiakban, hanem etikai megfontolásokat is kínálunk ahhoz, hogy mindenki alaposan mérlegelni tudja, mire és hogyan használja a megszerzett ismereteket és készségeket.

Gyümölcsöző tanulást kívánnak a jegyzet szerzői!

1. DÖNTÉSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK

„Navigare necesse est” – ez esetünkben úgy értelmezhető, hogy „dönteni márpedig kell”. Az emberek mindennap hoznak döntéseket, néha jókat, néha kevésbé jókat, de a döntéseket meg kell hozni, még akkor is, ha nem mindig ismerjük az összes információt, ha nem mindig látjuk előre a döntéseink következményeit.

A filozófusokat, pszichológusokat, teológusokat, közgazdászokat egyaránt foglalkoztatja a döntéshozatal folyamata, valamint az, hogy miért választanak az emberek egy adott alternatívát, illetve miért pont amellet az alternatíva mellett döntenek. A filozófus, a pszichológus a döntési folyamatot az ember boldogságkeresésének tekinti, a teológus a jó és rossz, a helyes és helytelen közötti választásnak.

Mindegyik tudomány, amelyik az embert és az emberi viselkedést vizsgálja, nagy teret szán a döntés és a döntési folyamat problémakörének. A vezetéstudományban is kiemelkedő jelentősége van a döntési témaköröknek. Sokan a vezetési folyamat központi kérdésének tekintik a döntést.

1.1. A döntéselmélet interdiszciplináris kerete

Minden döntés valamilyen közegben, *környezetben* születik meg. Ez a környezet meghatározza a döntéseket.

A *matematika* a döntéselmélet és módszertan segédtudománya. Azokat a modelleket, technikákat teszi elérhetővé, amelyeket elsősorban az elemzés fázisában használunk. Arany szabály, hogy mindig a problémához kell módszert, modellt választani, és nem fordítva.

Az *etika* olyan kérdéseket boncolgat, hogy meddig terjednek a döntési kompetenciák, hol vannak a döntések határai, ki tehető felelősség bizonyos döntésekért.

A *hasznosság* egy döntési alternatíva relatív kívánatosságának mérésére szolgáló mennyiség. A döntéshozó személyéhez kötött, ezért relatív és szubjektív.

A *valószínűség* azt vizsgálja, hogy a döntéshozó által kiválasztott alternatíva alkalmazása esetén mekkora az esély az elképzelt következményállapotba való eljutásra.

Akárhány szereplője van a döntéshozatali folyamatnak, a főszereplő mindig az *egyéni* döntéshozó marad. Döntéseinket befolyásolják, sőt meghatározzák azok az *értékek*, amelyeket követünk.¹

¹ KERCHNER 2018.

1.2. Döntéseméleti közelítésmódok

Az emberi döntésekről való gondolkodás nem egységes, különböző felfogásmódok, irányzatok léteznek. Ezek többnyire tükrözik annak a szakterületnek sajátos felfogásmódját és előfeltevéseit, amelynek talaján megszülettek. Jelenleg még nincs egységes és egyetemes döntésemélet, és ámbár a korszerű közelítésmódok tudományközi jellegűek, még az így kialakított „irányzatok” is előfeltevéseik és alapjaik tekintetében lényegesen különböznek egymástól.

Az egyik szempont szerint döntéshozatalt kétféle módon közelítik meg: mint választást és mint folyamatot. Ezt tükrözik a definíciók is, amelyeket az alábbi táblázat hasonlít össze:

<i>Döntéshozatal mint választás</i>	<i>Döntéshozatal mint folyamat</i>
<ul style="list-style-type: none"> – A döntés a cselekvés alternatívái közötti választás. (KOVÁCS) – Alternatívák közötti célirányos választás, előre rögzített kritériumok szerint, valamilyen stratégiával. (KORNAI) – A döntés célirányos választás adott környezetben, cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamatok döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségekként vannak feltárva. (KINDLER) – A döntés mindig felelősséggel járó kockázatvállalás. (RÓKUSFALVY) 	<ul style="list-style-type: none"> – A döntéshozatal általánosságban olyan választási folyamatnak fogható fel, amely különböző cselekvési lehetőségekre (illetve nem cselekvésre) terjed ki és eredménye a döntés, vagyis valamilyen cselekvési lehetőség melletti elhatározás. (HANYECZ) – A döntéshozatal olyan folyamat, mely során különböző cselekvési alternatívák között keressük, majd választjuk ki a megfelelőt a cél vagy célok elérése érdekében. (SÁNTÁNÉ et al.)

A másik szempont a tudományterületi megközelítés, amely az idők során folyamatosan változott. A teljesség igénye nélkül tekintsük át ezek közül a legismertebbeket.²

1.2.1. A filozófiai modell

A filozófusokat főként az foglalkoztatta, hogy egy adott cselekvés vagy döntés jó-e, ezt a kérdést gyakran dilemma formájában fogalmazták meg. Lényeges jellemzője volt

² ZOLTAYNÉ 2005.

közelítésmódjuknak, hogy a döntések ismertnek tételezett helyzetek alapján születnek. Többnyire az egyén problémájával foglalkoztak, amikor azt vizsgálták, hogy hogyan kell cselekedni a „jó” élet megvalósításához. E kérdésből vezették le a további kérdést: Milyen a jó élet? Mindegyik esetben szabad, nem akadályozott döntéshozó egyént tétéleztek fel, aki szabadon választja meg az elérni kívánt értékeket, és aki racionális döntéseket hoz céljai elérése érdekében. Kialakult a döntések operatív filozófiája, melynek keretében a döntés „jó” voltának mértéke az lett, hogy a döntés eredménye milyen mértékig képes kielégíteni a döntéshozó céljait.

1.2.2. A közgazdasági modell

Létezik az emberi értékek számszerűsíthető halmaza, s ezek a piacon megjelenő termékek és szolgáltatások. Az emberek készek áldozatot hozni megszerzésükért, ami mutatja, hogy ezek értékkel bírnak. Ezeket az értékeket számszerűsíthetjük pénzbeli kifejezés formájában. A döntéshozó több cselekvési változat (alternatíva) között választhat. Mindegyik változat, ha megvalósítják, bizonyos eredményekhez vezet. Mindegyik eredménynek valamilyen értéke van a döntéshozó számára. Ezt a közgazdászok *hasznosságnak* nevezik, a szociálpszichológusok *valenciának*.

Az értékelésen kívül mindegyik eredményt még annak a valószínűsége is jellemzi, hogy a szóban forgó eredmény bekövetkezik egy bizonyos változat választásakor és megvalósításakor.

Egy bizonyos cselekvési változat teljes értéke az egyes eredmények értékének és ezek valószínűségének valamilyen függvénye.

A klasszikus közgazdasági modell a gazdálkodó ember igaznak tétélezett döntéshozói magatartására épül. A korai klasszikus döntésemélet alapjai a következők:

1. Egy adott változat választása esetében valamennyi eredmény bizonyosan bekövetkezik.
2. A döntéshozó rendelkezik a szükséges információkkal.
3. Az eredmények egy értékskálán rendezhetők.
4. A döntéshozó azt a változatot választja, amelyik az értéket maximalizálja.

Óriási befolyásoló hatásuk van a döntésekre a társadalmi intézményeknek, a szokásoknak, a hagyományoknak, az emberek eltérnek a hasznosságmaximalizálás elvének következetes érvényesítésétől.

1.2.3. *Az adminisztratív modell*

Az adminisztratív modell két közelítésmód szintéziseként született meg. Az egyik gyökerei a vezetéselméletben találhatóak meg, a másik pedig a pszichológiából származik.

A pszichológiai rész az eredmények bekövetkezési valószínűségének és az eredmények értékének kérdésével foglalkozik. Ezeknek nem a tényleges, hanem az észlelt nagysága a fontos. Nem az a lényeges, hogy egy eredménynek mekkora a bekövetkezési valószínűsége vagy az értéke, hanem az, hogy a döntéshozó mekkorának észleli ezeket az értékeket.

A fenti gondolatokat a vezetéselmélet oldaláról a valóságban megfigyelhető tényleges döntések vizsgálatából származó feltevésekkel ötvözték. A klasszikus közgazdasági döntéselméleti felfogás feltevéseivel szemben ugyanis azt állították, hogy:

1. A cselekvési változatok gyakran nem állnak rendelkezésre, hanem azokat meg kell alkotni (változtatkozás).
2. Az eredményekre vonatkozó információk erősen hiányosak, és az információkat keresni kell (információszerzés).
3. Az információszerzés költséges.
4. Az információk ponthalmazok, nem egyértelműek, és ez az eredmények várható értékének (hasznosságának) bizonytalanságához vezet.

Az adminisztratív modell szerint a döntéshozó sajátos módon kezeli az információk bizonytalanságával és költségével kapcsolatos problémát:

- A bizonytalanság csökkentése érdekében azokra az eredményekre fordítja figyelmét, amelyek várható értéke kvantitatív vagy félig kvantitatív formában kifejezhető. Inkább nem foglalkozik azokkal az eredményekkel, amelyek nem számszerűsíthetők valamilyen ismert skálán.
- A bizonytalanság csökkentése érdekében a rövid időn belül bekövetkező eredményekkel foglalkozik.

Az információszerzés és -értékelés költségeit a döntéshozó az alábbi módon igyekszik csökkenteni:

- Egyszerű információkkal és számításokkal dolgozik. A bonyolult kutatási programokat és a nagyon komplex információ-rendszereket lehetőleg kerüli.
- Nem maximalizálásra, hanem kielégítésre törekszik. Addig alkot változatokat, és addig gyűjt információt, amíg egy kielégítő változatot nem talál, vagyis nem az optimális, hanem a kielégítő változatot keresi. A döntéshozónak van egy sztereotip elgondolása arról, hogy milyen a kielégítő változat, s amint ezt megellelte, kiválasztja, és a további kereséstől már eltekint.

1.2.4. *A megerősítéselmélet*

A Skinner-féle modell, vagy más néven a szigorú megerősítés modellje nem tagadja, hogy az emberek gondolkodnak és vannak elvárásaik, de azzal érvel, hogy nem túl gyümölcsöző, ha ennek alapján próbáljuk megmagyarázni az emberek viselkedését és döntését. A megerősítés modellje szerint fel kell tárnunk azokat a pozitív eredményeket, amelyek a múltban bizonyos döntések megerősítéséhez vezettek. A döntések megerősítést nyernek, ha olyan eredményekkel járnak, amelyeket a döntéshozó nagyra értékel.

A Skinner-féle elgondolás alapja a Thorndike effektustörvénye, mely szerint „azt a viselkedést vagy magatartást, amely jutalomhoz vezet, az emberek megismélik, míg azt, amely nem vezet jutalomhoz, sőt büntetést vonhat maga után, nem ismétlik meg”.

A Skinner-féle döntéselméleti magyarázat *négy sarkalatos pontja*:

1. A leghatékonyabb és legeredményesebb erősítők azok, amelyek a legközvetlenebb kapcsolatban vannak a döntéssel, mind a döntés és az erősítés között eltelt időtartam vonatkozásában (minél rövidebb ez az időtartam annál jobb), mind pedig a döntéshozó legintenzívebb szükségletei tekintetében.
2. Ha az erősítések megszakításokkal következnek be, akkor a viselkedést sokkal magasabb szinten lehet tartani, mint ha az erősítések egyszerre következnek be.
3. A pozitív erősítés sokkal hatékonyabb, mint a negatív.
4. Azokat az eredményeket, amelyek ténylegesen erősítik a viselkedést, csak empirikus úton lehet megismerni.

1.2.5. *A fokozatos hozadék modellje*

Szociológusok és a politikatudomány szakértői dolgozták ki a fokozatos hozadék modelljét, amelyet a szabályozott anarchia modelljének is neveznek.

A szabályozott anarchia modellje azt állítja, hogy a gyakorlatban olyan nagyszámú és komplex eredmény fordul elő, s a cselekvési változatok és eredmények kapcsolatáról olyan keveset tudunk, hogy nem lehetséges a cselekvési változatok összehasonlítása egymáshoz viszonyított hasznosságuk alapján, még akkor sem, ha csak kielégítő döntésekre törekszünk. Az egyedüli reális lehetőség a cselekvési változatok egyenkénti összehasonlítása azokkal a tényleges eredményekkel, amelyek a múltban az adott változathoz nagyon hasonló cselekvési változatok megvalósításából származtak. Ezek szerint a cselekvési változatok csak csekély mértékben különböznek a múltban tapasztaltaktól.

Lehetőséget kell adni arra, hogy a különböző érdekcsoportok szóhoz jussanak a döntés során. A döntéshozó nemcsak az egyén lehet, hanem a csoport is.

A fokozatos hozadék modellje a hagyományos cél-eszköz sémát kritizálja, mint előfeltevést. Az először tűzzük ki a célokat, majd keressük meg az elérésükre szolgáló eszközöket séma ugyanis bonyolult döntési helyzetekben nem használható. Ezekben az esetekben a célok és eszközök szétválaszthatatlanul összefonódnak.

1.2.6. *A szemeteskosár döntési modell*

A szervezetekben uralkodó káosz vezetett el a szemeteskosár döntési modell kialakításához. Alapfeltevése: a problémák, a megoldások, a résztvevők (döntéshozók) és a választási lehetőségek gyűjtőhelyeként értelmezhetők, ahol a résztvevőknek az a dolguk, hogy a problémákat és a megoldásokat összekapcsolják, vagyis döntéseket kell hozniuk.

A szemeteskosár döntési modell a döntéshozatali folyamatok racionális leírásának tagadását jelenti. A racionális közelítésmód azt feltételezi, hogy a döntéshozatal egymást követő lépések sorozata. Ezzel szemben a szemeteskosár modell a problémakereséshez kínál megoldást, miközben nem teljesen fogadja el azt, hogy a szervezetek teljesen irracionálisak. Azt állítja, hogy a döntéshozók figyelme megoszlik, és a döntések nem egy lineáris folyamat eredményeképpen születnek.

Központi szerep jut az időnek mint fontos befolyásoló tényezőnek. Az idő szinte automatikusan szervezi rendszerbe a döntési folyamatokat. Ugyanazon időben kell rendelkezésre állnia a döntéshozatal összes elemének ahhoz, hogy egy döntés megszülethessen.

A szereplők, a megoldások, a problémák és a döntési lehetőségek találkozásából alakulnak ki a döntések.

A választások 3 típusát szokás megkülönböztetni:

1. *Tévedés*: a döntési helyzetben nem kapcsolódnak választási lehetőségek a problémához, többnyire rossz megoldást választanak, lényegében nem oldják meg a problémát.
2. *Problémamegoldás*: a választási lehetőséggel egy időben merül fel a probléma, rendelkezésre állnak lehetséges megoldások, a döntés megtörténik, és a probléma megoldódik.
3. *Menekülés*: a választás meghaladja a döntéshozók energiáját.

A meg nem oldott problémák elérhetnek egy olyan kritikus tömeget, amely a szervezet összeomlását vonja maga után.

A szemeteskosár döntési modell hatékonyságának mérésére három indikátort lehet alkalmazni:

1. *A probléma aktivitása* az az idő, amennyit a probléma megoldatlanul a szervezetben tölt. Utal a szervezeti konfliktus nagyságrendjére.

2. *A probléma lappangása* az az idő, amennyit a problémák inaktívált állapotban töltenek a szervezetben anélkül, hogy felismernék őket. Jelzi, hogy a szervezet mennyire fogékony a problémafelismerésre.
3. *A döntési idő* az az idő, ami a választás, a döntés megszületéséig terjed. A szervezet hatékonyságát méri.

1.2.7. *A korlátozott racionalitás modellje*

Az optimális döntések elmélete a következő feltevésekre épül:

Ha a döntéshozó

1. ismeri az összes lehetséges cselekvés változatot, és
2. biztosan tudja, hogy az egyes cselekvési változatoknak mi lesz az eredményük, továbbá
3. ha biztosan meg tudja állapítani az eredmények preferencia-sorrendjét, akkor az optimális döntés kiválasztása elvileg könnyű feladat.

Az optimális döntés két alapvető feltételét, az informáltságot és a maximalizálást Simon kritikailag vizsgálta, majd mindkét feltevést elvetette. Az *objektív racionalitás* elnevezést használta arra az esetre, ha a döntéshozó valóban kielégítette az optimális előfeltételeket – kimutatta azonban, hogy az előfeltételek csak igen ritkán teljesülnek.

Mivel az objektív racionalitás feltételei nem teljesülnek, ezért Simon egy másik elvet vezetett be, és ezt a *korlátozott racionalitás* elvének nevezte el: „A komplex problémák megfogalmazásában és megoldásában, a valóságos helyzetekben előforduló problémák nagyságához viszonyítva az emberi elme kapacitása nagyon kicsi ahhoz, hogy az objektív racionalitás alapján oldhassuk meg ezeket a problémákat.”

A kielégítő döntések elméletében az objektív racionalitás harmadik feltételének (egyetlen cél létezésének) valós tényét vonja kétségbe.

A korlátozott racionalitás és a többcélúság folytán a legtöbb komplex döntési helyzetben a döntéshozó egyszerűsíti a döntési folyamatot azzal, hogy a maximalizálás helyett a kielégítő megoldásra törekszik.

Van olyan nézet is, amely szerint nem olyan nagy a különbség a két döntéselméleti felfogás között, mint amekkorának az első pillantásra látszik. A gyakorlatban a legtöbb „optimalizálás” ugyanis bizonyos mértékig csak „kielégítő”, mert a szóban forgó valós döntési probléma modellje nem tökéletes abban az értelemben, hogy csak az „elegendően” fontos tényezőket veszi figyelembe. A kielégítő döntési eljárások viszont álcázott optimalizálások, ha a tényleges korlátozó feltételeket és körülményeket tekintjük.

1.3. Normatív és leíró döntéseméleti irányzatok

A normatív döntéseméleti irányzat azzal foglalkozik, hogy miként lehet a döntéseket jobbra tenni abban az értelemben, hogy segítséget nyújtsanak a döntéshozónak az előzetesen felállított követelményekhez vagy szabályokhoz való igazodásban. Ezt az irányzatot preskriptív döntéseméletnek is nevezzük. Itt a „hogyan kell dönteni” kérdésen van a hangsúly.

A leíró döntéseméleti irányzat azzal foglalkozik, hogy hogyan döntenek az emberek a valóságban. Ezt az irányzatot deskriptív döntéseméleti irányzatnak is nevezik.

Mindkét irányzat foglalkozik a felismert érték mérésének kérdéseivel. Az értéket olyan fogalmakkal hozzák kapcsolatba, mint a motiváció, a jutalom és büntetés, a preferencia, az attitűd, a cél. Az értéknek a döntésekben játszott központi szerepe különösen a normatív döntésmoделlekben tűnik ki.

A normatív modellek megmondják a döntéshozónak, hogyan kell döntenie abban a döntési osztályban, amelyekre a modell vonatkozik, feltéve, hogy a döntéshozó ismeri az általa elérni kívánt értéket.

Megállapíthatjuk, hogy az optimális döntésekre vonatkozó elmélet a normatív döntéseméletekhez tartozik, a kielégítő döntések elmélete a leíró döntésekhez.

A normatív döntések elmélete objektíven racionális (akárcsak az optimális döntések elmélete), de a teljes információ tekintetében kevésbé szigorú, a következetesség feltételeit azonban szigorúan fogalmazza meg. Ezen azt értjük, hogy az emberek döntéshozatalukban akkor is tévedhetnek, amikor nem akarnak és nem is szükséges tévedniük. A normatív döntésemélet olyan modelleket szolgáltat, amelyek segítik a döntéshozókat a következetlenség elkerülésében, vagy legalábbis csökkentésében.³

1.4. A racionális viselkedés jellemzői

A normatív döntésemélet a megfogalmazott feltételrendszernek megfelelően levezeti a következetes döntéshozói viselkedés szabályait. A megfogalmazott feltételrendszereknek döntő szerepük van, ezek felállítása axiomatikus, ezért tudományos megítélésünkben az axiómarendszerek általános követelményeinek való megfelelésük a mérvadó.

A racionalitás axiómái: az adott rendszerben a döntéshozó racionális, ha megfelel az axiómákban megfogalmazott követelményeknek. A leghíresebb axiómarendszer a Neumann–Morgenstern-féle. Minden döntési problémában két fontos paramétert vesznek figyelembe: mindegyik lehetséges eredmény szubjektív értékét (*hasznosságát*) és a szóban forgó eredmény bekövetkezésének *valószínűségét*.

³ ZSEBÉNÉ 2012.

1. Az összehasonlíthatóság (komparabilitás) axiómája azt fejezi ki, hogy két dolog (a döntésekben két alternatíva) esetében a döntéshozó kész és tud dönteni: az egyiket preferálja a másikhoz képest, vagy fordítva.
2. A tranzitivitás axiómája feltételezi, hogy egy „racionális döntéshozó” preferenciái kielégítik a tranzitivitás követelményét. (Ha $A > B$ és $B > C$ akkor $A > C$ mintájára a tranzitivitás axiómája azt mondja ki, hogy ha A preferált B-vel szemben és B C-vel szemben, akkor ebből az A preferált C-hez képest preferenciarelációnak kell következnie. Edwards kimutatta, hogy aki nem elégíti ki a tranzitivitás axiómát, a gyakorlatban kizsákmányolható. Ez az axióma valamennyi normatív axiómarendszerben szerepel, sőt egyes leíró döntéseméleti modellek is megtartják).
3. A dominancia axiómája kimondja, ha egy S1 cselekvési változat olyan eredménnyel jár, amely legalább annyira preferált a döntéshozó számára, mint egy másik S2 cselekvési változat eredménye, továbbá legalább egy lehetséges tényállapot esetében S1 preferáltabb eredménnyel jár, akkor a dominancia axiómája értelmében a racionális döntéshozónak nem szabad S2 változatot preferálni S1 változattal szemben, vagyis az S1 változat domináns.
4. A függetlenség axiómája azt fejezi ki, hogy az eredmények hasznosságának és valószínűségének egymástól függetlennek kell lenniük. A racionális döntéshozónak nem szabad tehát sem pesszimistának, sem optimistának lennie, hanem „realistának” kell maradnia.

A racionalitás pszichológiai elemzése során két alapvető gondolkodási típust különíthetünk el: szisztematikus és intuitív.

A szisztematikus döntéshozók úgy közelítenek meg egy problémát, hogy azt valamilyen formális módszer szabályai szerint strukturálják. Az információkat a strukturált módszer szabályai szerint szerzik meg és értékelik.

Az intuitív döntéshozók többféle módszerrel közelítenek egy problémához, a próba-hiba módszerrel kísérlelnek meg megoldást találni, és nem törekednek az információk strukturálására.

Mindkét irányzatban meghatározó szerepe van a viselkedéstudományoknak.⁴

1.5. Kockázat és bizonytalanság

A döntések következményeivel kapcsolatos egyik lényeges fogalom a kockázat. Maga a kockázat nem más, mint egy cselekvési változat (alternatíva) lehetséges (nem biztosan bekövetkező) negatív következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények

⁴ ZOLTAYNÉ 2008.

súlyát és bekövetkezésének valószínűségét. Kockázatról tehát valamelyik konkrét alternatívával összefüggésben beszélhetünk. Azokat a negatív következményeket, amelyek egy adott alternatíva esetén biztosan bekövetkeznek, nevezik a döntéselméletben hátránynak, ilyen módon megkülönböztetik a bizonytalan bekövetkezésű negatív következménytől, a kockázattól. Amikor valaki dönt, akkor soha nem a kockázatok, hanem az alternatívák közül választ. Egy alternatíva kívánatossága viszont egy bizonyos kockázati szint elfogadását is jelenti, a többi következmény egyidejű mérlegelése mellett.

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor észszerűtlen vagy az ismereteink, tudásunk jelenlegi szintjén lehetetlen a következmények valószínűségének megállapítása. Más esetekben sem adatokkal, sem tapasztalatokkal nem rendelkezünk, amelyekből valószínűségeket vezethetnénk le. Ha nem tudjuk megállapítani a jövőben bekövetkező tényállapotok valószínűségeit, bizonytalanság mellett kell döntést hoznunk. A bizonytalanság tehát nem más, mint információ és tudáshiány. A bizonytalanság mértéke információszerzéssel csökkenthető, ha van lehetőség és idő az információ megszerzésére. Azonban bizonytalanság mellett is hozhatunk döntéseket.⁵

1.6. Az egyéni döntéshozatal modelljei

Számos modellel próbálták leírni, hogy miként születnek az egyéni döntések. A feltételezés mindegyik modell esetében az volt, hogy a döntéshozók bizonyos értelemben racionálisak.

1.6.1. A klasszikus racionális modell

Arra az elgondolásra épült, hogy a döntéshozók hasznosságmaximalizáló döntéseket hoznak, bizonyos korlátok létezése mellett. Ismertek a döntéshozó célja, a hasznosságok és a preferenciafüggvényei. Ezek lehetővé teszik, hogy rangsorolja az összes lehetséges alternatívát. Három kritikai észrevétel fogalmazható meg a racionális modellel szemben:

1. Az emberek nem képesek minden lehetséges alternatíva azonosítására.
2. A legtöbb egyénnek nincsenek pontosan kitűzött céljai, kifizetési függvénye, és nem képes az alternatívák rangsorolására.
3. A való életben a véges számú alternatíva és következmény fogalma nem értelmezhető.

A racionális modell közkedvelt és elterjedt modellje az egyéni döntéshozatalnak.

⁵ ZOLTAYNÉ 2005.

1.6.2. A korlátozott racionalitás modellje

A racionális modell cáfolataként született meg. Szerintük a döntéshozók megelégednek az első lehetséges alternatívával, amely közel viszi őket a végső céljukhoz. A kielégítő megoldás elfogadása révén csökkenti az alternatívák felkutatására fordított erőfeszítéseket. Az emberek megkísérlik elkerülni az új, ismeretlen, bizonytalan alternatívákat, és inkább a korábban már megfelelőnek bizonyult megoldásokat választják.

1.6.3. A kis lépések politikája

Az ezen a néven ismertté vált modell explicit módon figyelembe veszi, hogy bizonyos célok egymással nyílt konfliktusba kerülhetnek egy-egy döntési helyzet megoldása közben. Olyan stratégiák közül kell választani, amelyek a konfliktusban álló célok különböző keverékeit tartalmazzák. Ilyenkor az értékek csak az adott helyzet kontextusában kapnak konkrét értelmet. Mivel nem végezhető el egy cél-eszköz vizsgálat, és mivel az értékekben az emberek általában nem tudnak egyetérteni, a jó választás egyetlen ismerve az, ha az érintettek magával a választással egyetértenek. A változó célok, a környezet, a preferenciák figyelembevételéről van szó, ez a korábbi döntéstől csak kismértékben eltérő választást eredményez.⁶

1.7. A szervezeti döntéshozatal modelljei

A szervezeti döntéshozatalnak több modellje ismert. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. Négy modellt különböztetünk meg:

1.7.1. A racionális egységes cselekvő megközelítés

Egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll, vagy beszerezhető. Általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást szokták optimalizáló közelítésmódnak is nevezni.

⁶ ZOLTAYNÉ 2005.

1.7.2. *A szervezeti modell*

Több döntéshozó is szerepet játszik a döntéshozatalban, akik egy közös célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is. Olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt korlátozottan racionális döntéshozóként nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy nem lehet minden szükséges információt beszerezni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A szervezet céljainak a kielégítő megoldások is megfelelnek. A kielégítő közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

1.7.3. *A politikai modell*

Abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben. Feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek, ezért ezt a modellt szokás tekintélyelvű modellnek is nevezni.

1.7.4. *A viselkedéstudományi modell*

Olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Komoly felkészültséget igényel a problémaazonosítás fázisában. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak.

Ha magas a racionalitás iránti igény, akkor a racionális vagy a politikai modell lesz az uralkodó, ha nincs ilyen elvárás, akkor a szervezeti vagy a viselkedéstudományi elvek szerint fognak eljárni. A szervezeti döntéshozatal modelljét az alábbi táblázat foglalja össze:⁷

A racionalitás foka	A célok egyezősége	
	Egybevágó	Konfliktáló
Alacsony	<i>Racionális</i>	<i>Politikai</i>
Magas	<i>Szervezeti</i>	<i>Viselkedéstudományi</i>

⁷ ZOLTAYNÉ 2005.

1.8. Egyéni és csoportos döntéshozatal

Az egyéni döntéshozó általában nem optimális döntésre törekszik, hanem kielégítő döntést hoz. A kielégítő döntés elmélete a racionális döntés harmadik kritériumának alapját, azaz az egyetlen cél létezését vonja kétségbe. A korlátozott racionalitás és a többcélúság folytán a legtöbb döntési helyzetben a döntéshozó „egyszerűsíti a döntési folyamatot azzal, hogy a maximalizálás helyett, kielégítő megoldásra törekszik olyan cselekvési változat választásával, amelyik »elegendően jó«, azaz kielégítő.”⁸

Nagyon sok szervezetben a döntéshozatal csoportokban, teamekben, bizottságokban, testületekben történik. Ez különösen igaz a nem rutin jellegű döntésekre, amelyek nem gyakoriak, nem ismétlődnek, és következményeik általában bizonytalanok. Számos okkal magyarázható, hogy a csoportos döntéshozatal miért vált általánossá a formális szervezetekben. A csoportos döntési módnak vannak előnyei és hátrányai, amit az alábbi táblázat foglal össze:

<i>Előnyök</i>	<i>Hátrányok</i>
<ul style="list-style-type: none"> – a csoport ismeretanyaga nagyobb, – a csoport a variációk nagyobb számát képes kialakítani, – a döntéshozatalban való részvétel növeli a döntés elfogadását a csoporttagok részéről, – a csoporttagok jobban megismerik és megértik a variációkat és a döntést, kisebb a kommunikációs hibák lehetősége, – az egyén kockázatviselése kisebb, mint az egyéni döntéshozatalnál. 	<ul style="list-style-type: none"> – valaki uralhatja és/vagy ellenőrizheti a csoportot (egyéni dominancia), – a feltűnés kerülése, a hasonlóságra, másokkal való azonosságra való törekvés gátolhatja a tagok teljesítményét, – a verseny olyan méretűvé válhat, hogy a győzelem fontosabb lesz, mint a tartalom, – a csoportok hajlamosak elfogadni az első potenciálisan pozitív megoldást, miközben csekély figyelmet szentelnek más, lehetséges megoldásoknak, – a névtelen csoportdöntések az eredményt illetően sokkal kockázatosabbak, mint az egyéni döntések

1.9. A döntés statikus és dinamikus megközelítése

A döntés nem más, mint alternatívák közötti választás. Ezt a megközelítést nevezzük a döntéshozatal *statikus felfogásának*.

⁸ CSEPELI 2015.

Ha azonban mélyebben meg akarjuk ismerni a döntéshozatal természetét, akkor folyamatában kell vizsgálnunk azt, ez a döntés dinamikus felfogása. A *döntéshozatal folyamata* az alábbi mozzanatokból épül fel:

- a döntési helyzet felismerése (problémafelismerés),
- döntéselőkészítés (problémaelemzés),
- döntési változatok (alternatívák kidolgozása),
- *döntés (mint választás)*,
- döntésvégrehajtás (rendelkezés, szervezés),
- ellenőrzés (visszacsatolás).

Ahhoz, hogy a fenti döntési folyamat megvalósulhasson, az alábbi feltételeknek kell teljesülnie:

- problémaészlelés (döntési helyzet felismerése),
- döntési kompetencia,
- alternatívák,
- értékelési szempontok (kritériumok, preferencia-rendszer),
- személyes felelősség.⁹

2. VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL

A vezetői munkában – ahol a döntéshozatalt gyakran a vezetés lényegeként is definiálják – e tevékenység a gyakorlatban számos formában jelenik meg, így leírásakor a releváns elemek megjelenítésére van igazán lehetőség. A döntéshozatal módja adott szituációban a variációk közötti választást jelenti. Ezt nevezik a döntéshozatal statikus felfogásának. Amennyiben a vezetői döntéshozatal természetét mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor annak folyamatával, dinamikus felfogásával kell foglalkoznunk.

2.1. A vezetői döntéshozatal folyamata

A vezetői döntéshozatal a következő fázisokból áll:

- *A döntési helyzet felismerése* igen fontos fázisa a döntéshozatalnak, hiszen nem lehet közömbös a döntés időzítése, annak a helyzetnek a megítélése, amikor döntés meghozatala szükségessé válik. Mivel az idejében hozott döntés kreativitást és intuíciót igényel, gyakran előfordul, hogy a döntéseket túl korán vagy túl későn hozzák. A helyzet felismerése, érzékelése után az elismerési fázis a konkrét cselekvési folyamat elindítását jelenti.

⁹ BOKODI 2014.

- A következő lépés az *információk gyűjtése és elemzése*, amit legtöbbször szakmai szervezetek, csoportok végeznek, ahol a döntés előkészítéseként összegyűjtik és rendszerezik a szükséges információkat.
- Ezután – feltehetően ugyanez a kör – kidolgozza a vezető(k) számára azokat a *megoldási variánsokat*, amelyekből a későbbiek során választania(uk) kell.
- Ezt követi a *variációk értékelése*, minősítése egy meghatározott kritériumrendszer segítségével, amely során már körvonalazódik a megszületendő döntés.
- A *döntési mozzanat*, a választás után lényegében a döntés szűken vett folyamata, az *akaratképzési* folyamat lezárul. Azonban ahhoz, hogy a döntéshozatal során kialakított és kiválasztott változat a későbbiek során megvalósuljon, szükség van az *akaratérvényesítés* folyamatára, azaz ki kell dolgozni a döntés megvalósításának lehetőségeit, korlátait, feltételeit. A *kiválasztott megoldás megvalósítása* lényegében egy erőforrásrendszer alkalmazását jelenti a döntés realizálása érdekében.
- Az *ellenőrzési* folyamat fontosságát igazolja az, hogy ekkor történik meg lényegében egyrészt a döntéshozatali folyamatnak a visszacsatolása, amikor a tevékenység következtében a döntéshozó meghatározza, hogy szükséges-e visszacsatolás valamelyik fázishoz, és ezt követően korrekció, másrészt meghatározhatók a jövőben elkerülendő hibák. Az ellenőrzési folyamat részét képezi az akaratérvényesítés során hozott döntések ellenőrzése is, hiszen a megvalósítás során is előfordulhatnak olyan hibák, amelyek nem teszik lehetővé az eredeti jó döntés minőségi megvalósulását.¹⁰

2.2. A vezetői döntéshozatal szintjei

Az információ-rendszerek mára már nagy segítséget nyújtanak az információk közlésében, továbbításában, ugyanakkor csak korlátozott segítséget képesek nyújtani a vezetői döntéshozatalhoz. Az ebben a folyamatban megmutatkozó különbségeket a szervezeti szintekhez kapcsolódóan tárgyalva megkülönböztethető:

- stratégiai döntéshozatal,
- menedzsmentkontroll,
- tudás szintű döntéshozatal,
- operatív ellenőrzés.

A *stratégiai döntéshozatal* feladata a szervezet célrendszerének, forrásainak és politikájának a meghatározása. A legnagyobb problémát a szervezet és környezete jövőjének előrejelzése és összhangba hozása jelenti. Ebben a folyamatban általában a felső ve-

¹⁰ VERESNÉ 2004.

zetők egy szűkebb csoportja vesz részt, akik bonyolult, nem rutin jellegű problémákat oldanak meg.

A *menedzsmentkontroll* azt vizsgálja, hogy a szervezeti egységek mennyire hatáson és hatékonyan használják fel a forrásokat, és eközben miként teljesítenek. Ez szoros együttműködést igényel azokkal, akik a szervezet feladatait végzik.

A *tudás szintű döntéshozatal* a termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos új ötletek értékesítésével foglalkozik, továbbá azzal, hogy hogyan lehet kommunikálni az ismereteket és az információkat a szervezeten belül.

Az *operatív ellenőrzés* azt határozza meg, hogy mely szervezeti egységeknek miként kell végrehajtaniuk a stratégiai és a középvezetés szintjein lévő vezetők által kijelölt feladatokat, és rögzítik a teljesítés sikerességének kritériumait.

Attól függően, hogy a döntéshozatal során a hangsúly a stratégia megvalósításán, illetve az ellenőrzésen van, három döntési szintet különböztetünk meg: stratégiai, taktikai és az operatív szintet.

A vállalati/intézményi *stratégiával kapcsolatos döntések* a felső vezetés szintjén születnek meg, nagy kockázatot hordoznak, hosszú távú a hatásuk, és általában heurisztikus, intuitív módon alakulnak ki.

A *taktikai döntések* középtávúak, közepesen kockázatosak, és általában kvalitatív vizsgálatok előzik meg őket.

Az *operatív döntések* rövid távra szólnak, kisebb a kockázatuk, jól meghatározható problémát oldanak meg, általában valamilyen kvantitatív elemzést követően.¹¹

2.3. A döntéshozatal módszerei

A szervezeti döntéshozatal szintjén két jelentősen eltérő működési mechanizmus különböztethető meg, amelyek alapvetően különböző logikát reprezentálnak.

Az egyik a *top-down* (felülről lefelé irányuló) döntéshozatal, amely szerint a döntéseket a szervezeti hierarchia felső szintjén hozzák, ami utasítások formájában jelenik meg a végrehajtás szintjén. Ez a módszer az angolszász menedzsmentfilozófiát testesíti meg, de a japán vállalatoknál is fellelhető stratégiai döntési szituációkban.

A *bottom-up* (alulról felfelé haladó) döntéshozatal jellemzője, hogy a döntések az első szinteken születnek, illetve a döntések kezdeményezése az alsó szintekről indul, így a felsőbb szintű döntéseket az alsóbb szintű döntések kezdeményezése alapján hozzák meg. Ez elsősorban a japán vállalatok vezetésének sajátja. A két megközelítés jól érzékelteti a nyugati és a keleti gondolkodásmód közötti különbséget a döntés szerepének és a döntés-cselekvés viszonyának megítélésében.¹²

¹¹ VERESNÉ 2004.

¹² ZOLTAYNÉ 2002.

2.4. A vezetői döntéshozatal összetevői

A döntéshozatal összetevőinek vizsgálatakor három megközelítést szükséges különválasztani:

- a döntéshozatal racionális oldalát,
- a döntéshozatal személyes, érzelmi oldalát és
- a kielégítő döntéshozatalt.¹³

2.4.1. A döntéshozatal racionális oldala

Ez a logika a „közgazdasági ember” koncepcióján alapul, amely azt hangsúlyozza, hogy az embereknek világosan, egyértelműen definiált kritériumaik vannak, amelyekhez tartozó relatív súlyok állandóak \Rightarrow az emberek ismerik a döntéshez tartozó valamennyi variációt \Rightarrow az emberek képesek az összes variáns értékelésére a kritériumrendszer elemei szerint \Rightarrow az embereknek van akkora önfegyelmük, hogy a legjobb osztályzatot kapott megoldást válasszák.

A megközelítés sajátosságai:

- a fenti alapelvek, feltételezések a vezetői racionalitásra vonatkozóan gyakran nem reálisak;
- a döntési célok rögzítésekor a döntéshozó nem mindig ismeri az értékelés során használt kritériumrendszert;
- a legtöbb döntés korlátozott ismereteken alapul (a döntéshez használt információk kontrollálási problémái);
- időbeli korlátozottság, ami nem teszi lehetővé az összes lehetséges változat végiggondolását és az alapján a választást.

2.4.2. A döntéshozatal személyes, érzelmi oldala

A vezetői döntéshozatal során nehezen, vagy egyáltalán nem kerülhető el az érzelmi, szubjektív megfontolások figyelembevétele, érvényesítése. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a döntéshozó minden egyes döntésében szerepet kapnak az érzelmi motívumok, a kérdés inkább ennek a mértéke, aránya.

¹³ RoóZ–KozMA 2000.

ODIORNE a következő érzelmi megközelítéseket különítette el:

- a menedzser lecsap egy hangsúlyra, és nem tud tőle szabadulni;
- vonzódik a botrányos ügyekhez, és jelentőségüket túldimenzionálja;
- valamennyi tényt morális csatornába terel;
- vonzódik a romantikus történetekhez, s ezt fontosabbnak véli a tényeknél.

2.4.3. *A kielégítő döntéshozatal*

SIMON felismerte a racionális döntéshozatal korlátozottságát. Kidolgozta a korlátozott racionalitás elvét, mely szerint az emberi agy kapacitása nagyon kicsi azokhoz a problémákhoz képest, amelyeket objektív racionalitással kellene megoldani. SIMON az „adminisztratív ember” döntési elvét javasolja alkalmazni, ahol a döntéshozó ismeretei nem teljes körűek a variációkra vonatkozóan. Így nem tud optimalizálni (optimalizálás: a lehető legjobb megoldás kiválasztása), csak megfelelő megoldást választani, ami azt jelenti, hogy az első olyan megoldást kell választani, amely a minimális követelményeknek megfelel.

Gondolatmenetében a következő feltételezésekkel él:

- a variációkra és a korlátokra vonatkozó emberi ismeretek korlátozottak;
- az emberek a valós világ egyszerűsített, rosszul strukturált szellemi absztrakciója alapján cseleksznek;
- nem kísérleteznek optimalizálással, hanem kiválasztják az első, a jelenlegi elvárási szintet kielégítő variációt;
- az egyéni elvárás szintek le és föl mozoghatnak, a legutóbbi variáció értékének függvényében.

2.5. Döntéshozó típusok

A döntéshozók típusba sorolása következtetni enged a folyamatok minőségére. A munkahelyi vezetők döntés szerinti tipológiája a döntés minősége és fogadtatása függvényében:

- A „*Laisser-fair*” csoportba sorolható vezető alapvetően ritkán hoz tényleges döntést, jellemzően inkább kivárja az események alakulását.
- A „*Jófiú*” típusú vezető leginkább a beosztottak attitűdjeinek figyelembevételével hoz döntést, amely nem minden esetben egyezik a szervezet érdekeivel.
- A „*Főnök*” típusú vezető ezzel szemben nem veszi figyelembe a munkavállalók részéről várható fogadtatást, szinte kizárólag saját véleményére támaszkodva dönt.

- A „*Team*” típusú vezető leginkább a csoportos döntéseket preferálja, így eredményei megfelelnek a szervezet, illetve a kollégák elvárásainak egyaránt.¹⁴

2.6. Kezdő vezetők tipikus problémái

A döntéshozatali folyamatban gyakran találkoznak – különösen kezdő vezetők esetében – tipikus problémákkal. Az alábbi táblázat ezekből mutat be néhányat azzal a megfontolással, hogy segítse azok elkerülését.¹⁵

<i>Döntéshozatali problémák</i>	<i>Javaslatok az elkerülésükre</i>
Élet-halál döntésnek való minősítés	Meg kell tanulni, hogy a döntések között is vannak fontosak és kevésbé fontosak. Ehhez kell igazítani a megoldásukra fordítandó időt is.
Másokkal való konzultáció elmulasztása	Sok munkahelyi vezető fél tanácsot kérni beosztottjaitól, feletteseitől, mert tart attól, hogy kifogásolni fogják, hogy egyedül nem képes megadni a helyes választ a kérdésre.
Krízisszituációk teremtése	Ez nem más, mint a döntési szituáció túldimenzionálása, mert a döntést elfogadtatni a beosztottakkal, ha arra lehet hivatkozni, hogy sajátos, rendkívüli helyzetben született.
Hibák beismerése	Célszerű a hibás döntés beismerése és korrigálása. A rossz döntés minél jobb színben történő feltüntetése kerülendő.
Félelem a döntéshozattól	A meghozott döntéseken nem célszerű merengeni, mert elveszük az időt a döntés bevezetésétől.

¹⁴ ROÓZ–KOZMA 2000.

¹⁵ VERESNÉ 2004.

<i>Döntéshozatali problémák</i>	<i>Javaslatok az elkerülésükre</i>
Korábbi tapasztalatok felhasználása	Hibás az a megközelítés, hogy minden múltban született döntés rossz, és ők fogják a jó döntéseket hozni. Igaz ez annál inkább, mert a vezetői döntésekben ismétlődő elemek is fellelhetők.
A rendelkezésre álló adatok felülvizsgálata és összegyűjtése	Az a megközelítés, hogy a szükséges információk a döntéshozó fejében vannak, és a tényadatok elemzése már semmi újat sem nyújt – az információk gyors avulása miatt – jelentősen megnövelik a rossz döntés valószínűségét.
Ígéret, amelyek nem teljesíthetők	Ez általában a népszerűség növelésének nem valós eszközeként jelenik meg, hiszen az ígéret be nem tartása több kárt okoz.

3. DÖNTÉSHOZATALI TECHNIKÁK

A racionális gondolkodó mindig azt kutatja, hogy mi az oka egy problémának, valamiféle magyarázatot, törvényt, összefüggést keres, amellyel leírhatja – és főleg megértheti – a helyzetet. A leggyakrabban alkalmazott döntéshozatali módszerek két csoportba sorolhatók: döntési táblázatok és döntési fák, ezeket az alábbi táblázat hasonlítja össze:¹⁶

<i>Döntési táblázatok</i>	<i>Döntési fák</i>
Tulajdonság szemléletű.	Esemény szemléletű.
Akkor célszerű, ha a döntés után már nincs más befolyásoló tényező, illetve ha sok kritérium szerint kell a legjobbat választani.	Könnyű figyelembe venni, hogy a világ bizonytalan, és a döntés eredményét később más események is befolyásolják.
Segíti a szempontok (kritikus ok) figyelembevételét. (Hogyan tudok megoldásokat adott kritériumok szerint összehasonlítani?)	Segíti a lehetséges események számbavételét.

¹⁶ MARGITAY 2014.

<i>Döntési táblázatok</i>	<i>Döntési fák</i>
Tulajdonság szemléletű.	Esemény szemléletű.
Ráirányítja a figyelmet a szempontok összemérésének és a kimenetek értékelésének problémájára.	Segíti a döntés eredményét befolyásoló külső tényezők számbavételét. (Ha ezt teszem, akkor mi történhet utána? És mi lesz az eredménye, ha ez történik, mi, ha az?)
Egylépcsős döntési folyamatok esetében előnyös.	Többlépcsős döntési folyamatok is ábrázolhatók.

Közös a kétféle módszer esetén, hogy mindkettőben a szubjektív várható hasznosságot kell kiszámítani és maximalizálni.

Gyakran érdemes a kettőt kombinálni, ugyanis a fák kimeneteit is minden szempont/kritérium szerint értékelni kell, és itt használhatunk táblázatot. Vagyis a fa segítségével végiggondoljuk a lehetséges kimeneteket, majd ezek várható hasznosságát táblázat segítségével számítjuk ki.

A bemutatásra kerülő módszerek a következők:

<i>Variánsok közötti választás</i>	<i>Döntések kimenete</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Érvek és ellenérvek – Páros rangsor – Szűrőrács 	<ul style="list-style-type: none"> – Döntési fa – Fadiagram – Ok-okozati (Ishikawa) diagram

3.1. Érvek és ellenérvek

Ez egyszerű döntéshozó gyakorlat, amely végrehajtható egyénileg és csoportosan is.

Alkalmazási helyzetek

Ez a módszer olyan esetekben hasznos, amikor egy döntés gyors elemzésére vagy számos megoldás viszonylagos előnyeinek összehasonlítására van szükség. Ezekben a helyzetekben, valamint a döntések alkalmával inkább a logikára, mintsem az érzelmekre kell hallgatni, hogy elemezni lehessen az összehasonlításokat.

Célok

- Gyors és észszerű megoldást találni egy problémára.
- Elkerülni az újfajta feladatokkal szembeni ellenállást.

Levezetés

Az egyén vagy a csoport felsorolja a döntés mellett és ellen szóló érveket.

Példa

Döntés:	
Érvek mellette:	Érvek ellene:

3.2. Páros rangsor

A „páros rangsor” olyan döntéshozó módszer, amely abból áll, hogy nyertes vagy vesztes alapon minden alternatívát minden másikkal összehasonlítunk. Minden alternatíva pontszámot kap, amely a végső rangsorban elfoglalt helyét határozza meg.

Alkalmazási helyzetek

Ez a módszer különösen hasznos számos választási lehetőség közül az egyéni preferenciák mérésére (megoldások, problémák, kritériumok, szándékok stb.) és a csoporton belüli egyetértés mértékének meghatározására. Gyakran szűrőrácscsal vagy ötletrohamlistával együtt alkalmazzák a lehetőségek leszűkítése és a csoporttagok értékrendje közötti különbségek felderítése érdekében.

Célok

- Megtalálni a legelfogadottabb lehetőséget a számos lehetőség közül.
- Csökkenteni a mérlegelendő lehetőségek vagy dolgok számát.
- Felderíteni a csoporttagok preferenciái közötti különbségeket.

Levezetés

1. Határozza meg az összehasonlítandó lehetőségek listáját.
2. Rajzoljon egy összehasonlító mátrixot, amelyben az első lépésben választott lehetőségek szerepelnek az A, B, C stb. betűk helyén.
3. Szavazzanak mindegyik párra nyertes vagy vesztes alapon. A győztes lehetőség egy pontot kap, a vesztes nulla pontot.
4. Adja össze a pontokat, és állítsa fel a végső rangsort.
5. Hasonlítsa össze az egyes eredményeket, és húzza ki a listáról a legkevésbé sikeres lehetőségeket.
6. Ismétlje addig a gyakorlatot, amíg tisztán kiemelkedik a győztes.

Példa:

Lehetőségek	A	B	C	D	E
A	X	0	1	0	0
B	1	X	0	1	0
C	0	1	X	1	0
D	1	0	0	X	1
E	1	1	1	0	X
Összesen:	3	2	2	2	1

Példa:

A probléma:

Megoldási javaslatok:

A

B

C

D

E

Lehetőségek	A	B	C	D	E
A	X				
B		X			
C			X		
D				X	
E					X
Összesen:					

A legjobb megoldás:

3.3. Szűrőrács

A szűrőrács alkalmazásával részletesen elemezhetünk, összehasonlíthatunk különböző megoldási javaslatokat, ajánlatokat, terveket stb. Az összehasonlítási szempontokat, illetve a szempontok súlyozását az adott témához igazíthatjuk.

Levezetés

Állapodjanak meg a csoporton belül, vagy válasszon ki öt vagy hat fontos szempontot, amelyeket a döntés során figyelembe kívánnak (kíván) venni, például: előny, megvalósíthatóság, idő, szükséges erőforrások, költségek, a siker valószínűsége, szükséges tudás, személyi preferencia, támogatás a vezetés részéről stb.

Határozza(ák) meg a választási lehetőségeket. A szűrőrács akkor a leghatásosabb folyamat, ha egyszerre legfeljebb nyolc lehetőséget kell mérlegelni. Ha a csoport többet kíván mérlegelni, akkor ismételjék meg az eljárást többször.

Minden egyes választási lehetőséget minden döntési szempont szerint 1–5-ig kell pontozni.

Példa:

Választási lehetőségek	Döntési szempontok						Összesen
	1: Eszköz igény	2: Költség	3: Helyszükséglet	4: Esztétika	5: Időigény	6: Eredmény hatás	
1: A javaslat	2	3	1	5	2	3	16
2: B javaslat	4	2	4	3	3	5	21
3: C javaslat	5	5	3	4	2	3	22
4: D javaslat	1	4	5	2	5	3	20
5: E javaslat	4	2	2	1	3	5	19
6: F javaslat	3	3	3	5	1	1	16

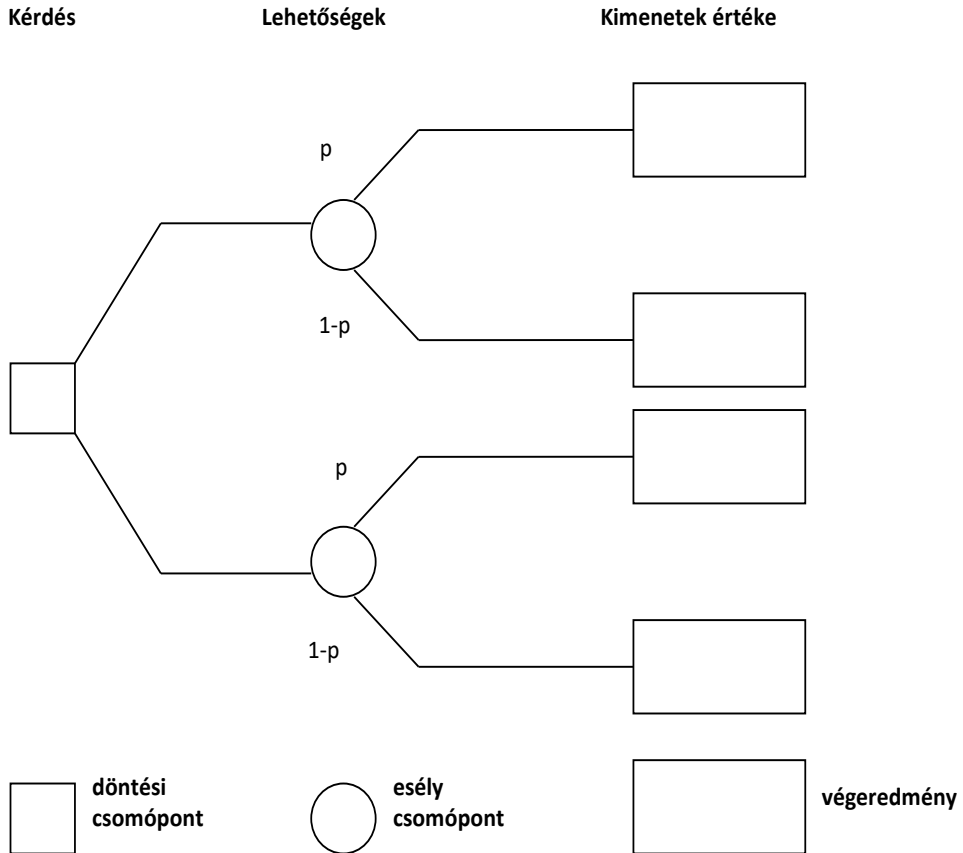
3.4. Döntési fa

A döntési fa arra szolgáló módszer, hogy grafikusán ábrázolja a különböző lehetséges döntési végeredményekhez vezető döntési utakat.

A döntési fa alapvető alkotórészei:

- a döntési csomópont, amit négyzet jelöl,
- az esély csomópont, amit kör jelöl és
- végeredmény, amit téglalap jelöl.

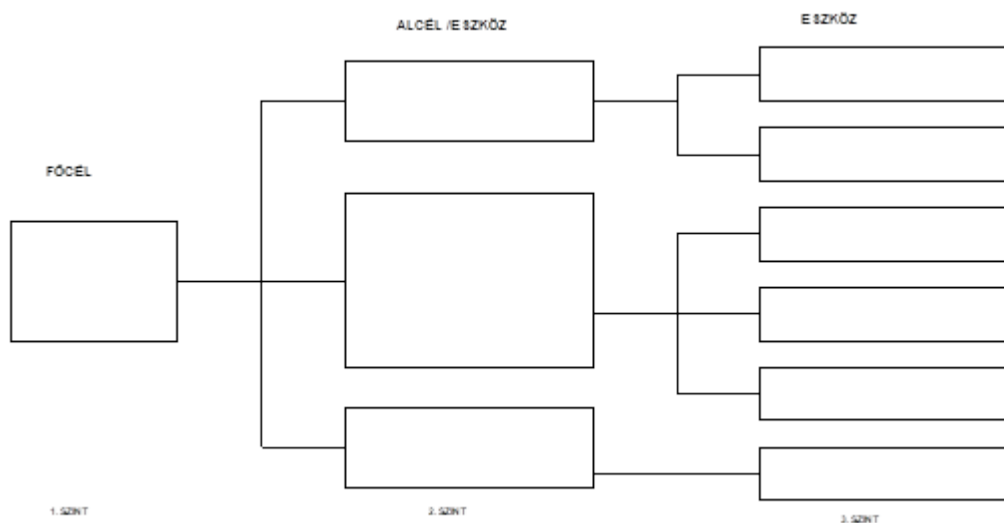
A döntési fa felépítését az alábbi ábra illusztrálja:



3.5. Fadiagram

A módszer nevét a fához hasonló alakjáról kapta. A fadiagramot felépíthetjük a „fa” törzsétől indulva, ekkor az általános megfogalmazástól haladunk a konkrét meghatározások felé. Ennek következtében a fa egyre több, illetve egyre kisebb ágakat kap.

A fadiagram felépítését az alábbi ábra illusztrálja:



A felhasználás lehetőségei:

- Általános cél lebontása konkrét „munkacsomagokra”.
- Sok összetevőjű problémák megoldásának rendszerezésére.
- A kérdés jellegéből fakadóan számtalan megoldási javaslat felmerülése van kilátásban.
- A problémára vonatkozó javaslatok teljes körű összegyűjtése és rendezése a fő feladat.
- A „hogyan?” típusú kérdések megválaszolása a feladat.
- Problémák megoldása a feladat.
- Fejlesztési javaslatok strukturálása a feladat.

A fadiagram szerkesztését végezhetjük felülről lefelé, vagy balról jobbra.

Fontos, hogy érzékeltsük az egyes szintek közti logikai különbséget. Épp ezért a felülről való építkezésnél az első szintek általánosak, absztraktak.

Minden egyes részcélnél kérdezzük meg: Mit kell tennünk a kitűzött cél elérése érdekében? Ha új részletezési szinthez jutunk, újra tegyük fel a kérdést. Szintenként haladjunk. Akkor hagyjuk abba a részletezést, ha kiosztható feladathoz jutunk, vagy ha a csoport eléri saját ismeretszintjének határát.

A fadiagramot általában 3 részletezési szintre bontják. A főcél nem számít külön szintnek. Az egyes részcélok kibontási mélységei különbözhetnek egymástól.

3.6. Ok-okozati (Ishikawa) diagram

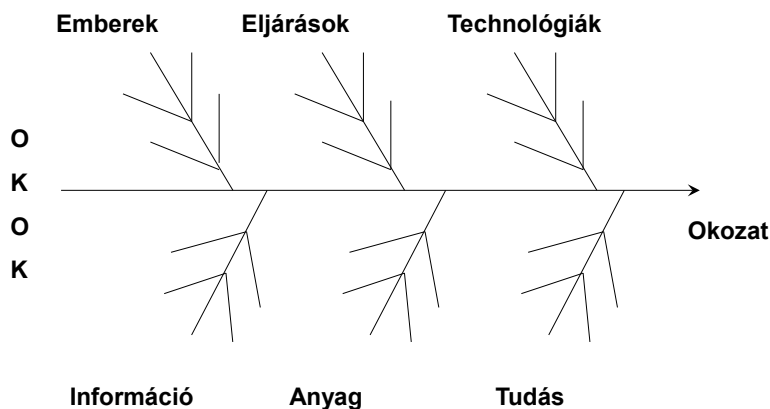
Nevét feltalálójáról, Kaora Ishikawa japán minőségellenőr statisztikusról kapta. Az eszközzel a helyzet elemzése során az okoknak az okozattól való különválasztását végezhetjük el. (Azért hívják „halszállaábrának”, mert az ábra egy hal csontvázára emlékeztet.)

A módszer olyan esetekben megfelelő, amikor a problémamegoldás során sok lehetséges befolyásoló ok merül fel. A halszálla segítségével a probléma minden szempontból megfelelően elemezhető és teljes egészében átlátható. Az alkalmazás során feltárhatók a vizsgált problémát kialakító valóságos okok (alapvető-, vagy gyökérokok). A módszer ennek érdekében jól láthatóan különválasztja az okozatot az okoktól.

A problémát, az okozatot írjuk fel először a papír jobb oldalára, a „hal fejéhez”, ebből húzunk először balra egy vastag vonalat, a „hal gerincét” majd ebből ágaztatjuk el az okokat. Először a problémához kapcsolódó alapvető okokat ábrázoljuk vastagabb vonallal és a „hal gerincéből” elágaztatva, majd az alapvető okokat tovább részletezzük, és alsóbbrendű okokat kapunk, amiket egyre vékonyabb vonalvastagsággal ábrázolunk. Így az alapvető és kevésbé jelentős okok láncolata alakul ki (összeáll a hal csontváza), ami azért fontos, mert az ördög a részletekben rejtőzködik.

Az alapvető okokat általában a következő szempontok adják: *gépek/berendezések, emberek, módszerek, anyag* (4M: machines, men, methods, materials), amelyek az utóbbi időben kiegészülnek a *fizikai tényezők* (hőmérséklet, nyomás) és *szervezeti, kulturális tényezők* csoportjával (measurements).

Az ok-okozati (Ishikawa) diagram felépítését az alábbi ábra illusztrálja:



4. BEFOLYÁSOLÁSI STRATÉGIÁK ÉS TAKTIKÁK

4.1. A befolyásolás jelentéstani háttere

Befolyásolunk másokat, akár észre vesszük ezt, akár nem. A társas helyzetekben tanúsított cselekvéseink akaratlanul is alakítják a többiek cselekvéseit, érzelmeink szándékátlanul is hatással vannak a körülöttünk lévők érzelmeire, közléseink rányomják a bélyegüket mások közléseire.¹⁷

A megnyilvánulásaink hatása szempontjából lényeges kérdés, hogy a közlő és a befogadó között tudatos, vagy tudattalan szinteken történik-e a kommunikáció, azaz a közlő tudatosan bocsátja-e ki a jeleket, s a befogadó ezeket tudatosan, vagy tudattalanul dolgozza-e fel. A különböző esetek különböző típusú jelentéseket hoznak létre.

Herbert Paul Grice nyelvész a szemiotika (a jelek tudománya) egyik megalapozója. A nyelvészet e leágazásának korai szakaszában elkülönítette a jelek szándékolt és szándékátlan jelentését.¹⁸ Kiemelte, hogy egy jel szándékolt jelentése a közlő (jelkibocsátó) szándéka által jön létre (pl. a jelzőlámpa piros jelzése a jelzőlámpa tervezőjének, illetve működtetőjének szándéka alapján nyeri el az értelmét, miszerint „tilos az áthaladás”), míg a szándékátlan jelentés a jel befogadójának értelmezésétől függ (pl. az esőt jelző sötét felhők ugyan nem szándékoznak égszakadást üzenni, a szemlélő számára mégis egyértelmű, hogy esőre áll az idő).

Hasonlóan érvényes ez a fajta elkülönítés a személyközi kommunikáció verbális és nonverbális jeleinél is: különösen nonverbális jelzéseink jelentős részét (de néha a verbálisakat is) akaratlanul, különösebb tervezés nélkül bocsátjuk ki, így értelmezésükre sem rálátásunk, sem befolyásunk nincs. Még a szándékoltan kibocsátott jelek esetén is (pl. egy prezentáció, egy tárgyalási helyzet, egy értékelő beszélgetés) nagyon sok múlik a befogadó(k) értelmező munkáján. Mindenki, aki bonyolódott már személyközi kommunikációs helyzetbe, megélhette a félreértettség érzését: szándéka szerinti üzenetét a befogadó esetleg „félrekódolta”, és teljesen más üzenetként értelmezte, mint aminek az üzenet eredetileg szánva volt. A verbális és nonverbális jelek kódolása kapcsán folyamatosan jelen van a kérdés, hogy a megszülető jelentés szándékosság eredménye-e, valamint hogy a dekódolás folyamán „épségben” maradt-e az eredetileg megfogalmazni kívánt üzenet.

A nyelvi és a nyelven túli jelek kódolásának és dekódolásának alapszabályait a nyelv-sajátítás korai szakaszában, finomságait pedig nagyrészt később, a családi, az iskolai és a munkahelyi szocializációnk során sajátítjuk el. Az anyanyelvhasználat elemi szabályrendszerét a Noam Chomsky által feltárt nyelvi elsajátító rendszerünk (Language

¹⁷ ACZÉL 2017.

¹⁸ GRICE 1957.

Aquisition Device, LAD) segítségével formáljuk egységessé.¹⁹ A LAD „tanít meg” pl. arra, hogy milyen igeidőszletből válogathatunk az általunk beszélt nyelven, hogy miként kell egyeztetni az egyes- és többesszámú főneveket a megfelelő igékkel, hogyan kell a névelőt egyeztetni az utána következő magán- vagy mássalhangzóval, vagy hogy az anyanyelvünkben a közlés kontextusának megfelelő igeidőket kell használnunk a cselekvés, a történés és a létezés leírására, és így tovább.

A LAD elsősorban a verbális közléseink nyelvtani (grammatikai) helyességéért felel, de a nyelvhasználat nem pusztán ebből áll: nemcsak a „helyes szerkesztettség” lényeges, hanem az is, hogy a nyelvtanilag helyes mondatoknak funkcionálisan van-e értelme, valamint hogy milyen hatást váltanak ki. Ennek megfelelően a nyelvhasználatnak három alapvető szintje különíthető el:

- a szintaktikai szint írja le a nyelvtani szabályokat,
- a szemantikai szint a jelentéssel és a nyelvi jelek értelmével foglalkozik,
- a pragmatikai szint pedig azt vizsgálja, hogy a nyelvtani és jelentéstani szempontból egyaránt értelmes közlések beleillenek-e az adott társas-társadalmi kontextusba.

A fenti három szint egymásra épül, taxonómiát (logikailag rendezett hierarchiát) alkot. Csak a szintaktikailag értelmes közlés tud szemantikailag is értékelhető jelentéssel bírni: pl. a szintaktikailag helytelen *ő esznek* közlés annak kétértelműsége miatt szemantikai szempontból nem értelmezhető. Csak szemantikailag helytálló közléseket érdemes pragmatikai szempontból értékelni: pl. a „színtelen zöld eszmék dühödten alszanak” egy szintaktikai szempontból helyes mondat, azonban, mivel a szemantikai értéke, vagyis a jelentése nem állapítható meg, nem értékelhető olyan szempontból sem, hogy milyen cselekvést lehet kiváltani ezzel a mondattal a befogadóból.

Olykor a közlés mind szintaktikai, mind szemantikai szempontból rendben van, de a pragmatikai szinten „félrekommunikál”, azaz nem a közlő által kívánt hatást váltja ki. Előfordul, hogy a „Ki tudod vinni a szemetet?” kérdésre a befogadó sértődéssel reagál. Ilyenkor a közlés pragmatikája nem a közlő szándéka szerint alakul, vagyis a befogadó nem egy udvarias kérdésbe burkolt kérést hall, hanem helyette a képességeit kétségbe vonó provokatív kérdésként éli meg a hallottakat. Ugyanígy, a „Ki tudod vinni a szemetet?” és a „Képes vagy kivinni a szemetet?” kérdések szemantikai szempontból nagyon-nagyon hasonló közléstartalommal bírnak, ti. mindkettő arra kérdez rá, hogy a befogadó rendelkezik-e a szemet kivitelének képességével, de „ízükben”, azaz pragmatikai szintjük alapján nagyon különböznek. Míg az első kérdés udvarias, a második sokkal inkább türelmetlennek, verbálisan agresszívebbnek hathat, és ezt a differenciát nagy valószínűséggel a befogadó maga is megérzi.

¹⁹ CHOMSKY 1965.

Ahogy fentebb látható, az üzenet a közlőtől a befogadóig megtett útja során számos ponton módosulhat, és semmi sem képes garantálni, hogy a kezdő- és a végponton mért közlés (azaz a kibocsátott és a vett jel) megegyezik. Az üzenet torzulásának okai közt nemcsak a környezeti zajok vagy a felek kompetenciahiánya (pl. nyelvi nehézségek) játszhatnak szerepet, hanem szándékos torzítások, elfedett szándékok, burkolt célok is befolyásolhatják a közlés megformálását és megértését. A nyelvi és nem nyelvi kommunikációs eszközeinkkel egyaránt befolyásolni tudjuk egymást.

4.2. Verbális és nonverbális csatornák a befolyásolásban

Albert Mehrabian kutatásai alapján²⁰ a kommunikátorról kialakított benyomást csak mintegy 7%-ban határozza meg a mondandójának tartalma. 38%-ban az általa kibocsátott vokális jelek, azaz a hangszín, hanglejtés, hangfekvés, hangköz, hangmenet, hangerő, kiejtés és más hangképzési sajátosságok – köztük a beszédszünetek hossza és tudatos használata – formálja a közönség ítéletét. Ezek mellett is azonban a legtekintélyesebb tényező, amely a benyomást alakítani képes, a testbeszéd jelzéseinek összessége, 55%-os súllyal. Amikor testbeszédet említünk, voltaképpen a nem verbális (azaz nem hang-, illetve beszédalapú) kommunikációs kódok azon csoportjára utalunk, amelyet a test különböző részeivel és tájaival hozunk létre.

A személyközi kommunikációs csatornák egyik leginkább logikus és legjobban használható bontásának alapjai Buda Bélának *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei* című kötetében találhatók,²¹ amelyet néhány további csatornával kiegészítve remek és csaknem teljes képet lehet kapni a nonverbalitás gazdag világáról.

Buda felosztása alapján – a teljesség igénye nélkül – legalább ötféle testbeszédcsatornát különböztethetünk meg:

- Tekintetalapú kommunikáció: a szemkontaktus és a pupillareflex árulkodó jelei.
- Mimika: az arcizmok összerendezett jelzései a társas helyzetekben, akár beszéd közben, akár attól függetlenül.
- Gesztusok: a fej és a végtagok mozgásos jelzései.
- Testtartás: a törzs, a fej és a végtagok egymáshoz viszonyított mozgásai, amelyek a gesztusjelzésekkel is összefügghetnek.
- Térközszabályozás: a legalább kétszereplős kommunikációs helyzetek során a partnerek által tudattalanul vagy tudatosan szabályozott térbeli távolság és annak dinamikus változása.

²⁰ MEHRABIAN 1967.

²¹ BUDA 1986.

A fentiekén túl azonban – főleg az idegennyelvű szakirodalomban – szoktak ún. olfaktorikus kommunikációs jelzésekről is beszélni, amely egy méltatlanul mellőzött érzékszervünket, az orrot érinti. Az illat- és szagingeret tudattalanul is nagy hatásokkal tudjuk feldolgozni, és általuk implicit ítéletet alkotni a kommunikációs partnerről – pozitív és negatív irányba egyaránt.

A testbeszéd csatornáin túl önmagában érdekes és vizsgálatra érdemes a kulturális szignálok köre. Ezek olyan jelzések, amelyek társadalmi réteghelyzetet vagy a közösségben betöltött szerepet jeleznek (szignálnak), miközben jelentésük csak az adott kulturális közegben vagy szubkultúrában adott, más közegbe átkerülve esetleg el is veszíthetik az adott jelentésüket. Idetartoznak mindazok az artefaktumok (tárgyi, materiális javak, készítmények), amelyeket a testen, a test körül vagy a közvetlen környezetünkben tartunk: a ruházat, a cipő, a táska, a kiegészítők, az ékszer, a sminkkészítmények, de maga a hajviselet is. (Az utóbbi hiába a test szerves része, igazak rá mindazok a kritériumok, amelyek a kulturális szignálokat meghatározzák.) Az előadó ruházata és kinézete közvetlenül, de erősen befolyásolja a róla alkotott kép hitelességét: egy vasalt ing a póló helyett, egy zakó a pulóver helyett tudat alatt akár hihetőbbé is teheti a mondandót.²²

A magyar szakirodalomban szintén nem túl gyakran taglalt, de nagyon fontos kommunikációs eszköz maga az idő, amelyre a nonverbális kommunikáció kutatásában kronémikus kommunikációként hivatkoznak. Idetartozik például az a heurisztika (naiv logikai következtetés), amely azt sugallja, hogy ami újabb, mint a régi, az egyúttal jobb is, aki viszont idősebb, mint a többiek, az a nagyobb tapasztalata miatt jobb döntéseket képes hozni a fiatalabb társainál.

A kronémia játékát láthatjuk abban is, ahogyan az időt bizonyos helyzetekben hatalmi játszmák alapjául használjuk: a társadalmi konvenciók erősen szabályozzák, hogy például kinek érdemes késnie egy randevúról, és ki az, akinek semmiképpen nem szabad, vagy hogy egy állásinterjúnál a jelentkezőt nagy eséllyel meg fogják várni, ezzel demonstrálva a hatalmi hierarchiát. A prezentációk esetében az időgazdálkodás nemcsak a figyelmi kapacitást befolyásolja erősen, hanem a közönség villámgyorsan meg is érzi általa, hogy az előadó milyen mértékben veszi őket figyelembe, mennyire él vissza az idejünkkel.²³

4.3. Befolyásolás, meggyőzés, manipuláció

A befolyásolás, a meggyőzés és a manipuláció fogalmai mindennapi életünk szerves részét képezik. Nemcsak szakmai, hanem magánéleti színtereken is meghatározzák a személyközi kommunikációs helyzetünket, miközben a köznyelv számos jelentés-

²² FORGÁCS 2019.

²³ BOKOR–SZABÓ 2022.

árnyalattal – főként negatívakkal – ruházza fel őket. A meggyőzés és a manipuláció egyaránt a befolyásolás kategóriájába tartozik, mindkettő történhet verbális és nonverbális eszközökkel, s mindkettőnek fontos szempontja a pragmatikai szint (azaz közlésnek a befogadóra tett hatása).

Mind a meggyőzés, mind a manipuláció célorientált, a kommunikátor arra törekszik, hogy egy általa preferált álláspontot, véleményt, értékelő hozzáállást (attitűdöt) alakítson ki a befogadóban, vagy megváltoztassa (esetleg fenntartsa) a befogadó véleményét egy adott témában. Aki meggyőző, az beláttatja valakivel, hogy valami igaz, aki viszont manipulál, az kommunikációs visszaélést követ el, amennyiben a befogadó véleményét burkolt módon befolyásolja. A manipuláció meggyőzési cselekedet, mindig szándékos és tudatos tevékenység, felbujt valamilyen cselekedetre. A manipuláció tisztességtelen volta abban rejlik, hogy megkérdőjelezi az interszubjektív viszonyokban mindig jelenlévő „szerződésszerkezetet” azáltal, hogy a manipuláló fél kezdettől fogva saját akarata szerint irányít, egyoldalúvá téve a kommunikációt, amelyben a manipulált fél lehetséges attitűdje az engedelmesség, a közömbösség, vagy a tehetetlenség – negyedik alternatíva nemigen kínálkozik.

A manipulációt a köznyelvben negatív jelenség, de léteznek olyan helyzetek, amelyekben a manipuláció jó célt szolgál, olyannyira, hogy éppenséggel a manipulált fél érdekében történik. Ilyen esetek közé sorolható pl. a pszichoterápiás beszélgetés vagy a gyermeknevelés számos konkrét mozzanata. A szakirodalom sok helyen kiemeli, hogy a meggyőzés és a manipuláció szétválasztása különösen nehéz feladat a hétköznapi életben, nem meglepő tehát, ha ezekre csak funkcionális kategóriaként, gondolkodási sémaként tekintünk, nem pedig gyakorlati útmutatóként vagy pontosan definiált fogalomként.

A társas viszonyainkban akaratlanul is manipuláljuk egymást. CHRISTAKIS és FOWLER azt tárta fel,²⁴ hogy a társas létezésünk során hálózatokba szerveződünk, és e hálózatokon keresztül akaratlanul is befolyásoljuk egymás viselkedését, szokásait, attitűdjeit. Hálózatelemző módszerek segítségével azt derítették ki az elhízás miatti életmódváltás kapcsán, hogy a közvetlen ismerősünk életmódváltása (diéta, mozgásban gazdag életvitel stb.) képes direkt módon befolyásolni a saját életmódunkról alkotott képünket, és így minket is változásra sarkallhat. Ezenfelül azonban a barátaink barátainak hasonló törekvései is bírnak még némi hatással. Ha egy barátom barátja kezd életmódváltásba, és én erről tudomást szerzek, az is képes lehet kiváltani belőlem a változás vágyát, és cselekvésre ösztönözhet. Ez a két lépés távolságból érkező hatás már valamivel gyengébb, mint az egy lépéses (vagyis a közvetlen barátomnál történő változás), de még kimutatható. Sőt, a szerzőpáros arra jutott, hogy három lépés távolságból (a barátom barátjának barátjától) is érkezhethet némi kis motiváció, bár ennek hatása már alig kimutatható.

²⁴ CHRISTAKI–FOWLER 2010

4.4. A befolyásolás forrásai és technikái

A társas befolyás két fő motiváción nyugodhat. Az egyik azzal kapcsolatos, hogy gyakran vagyunk bizonytalanok abban, hogy egy adott helyzetben mi a helyénvaló viselkedés, milyen információt fogadhatunk el megbízhatónak, stb. Ebben az esetben célszerű a számunkra megbízhatónak ítélt más emberek vagy a csoport véleményére támaszkodni. Ezt információs befolyásnak nevezzük.

A másik – és legalább ilyen erős – emberi motiváció az, hogy a számára fontos mások, az a társas közeg, amelynek részese, elfogadja őt. Mivel a közösségeknek többnyire szilárd viselkedési normái és értékei vannak, az elfogadáshoz az embernek a társas normák szerint kell viselkednie, állást foglalnia, akár akkor is, ha maga személy szerint nem, vagy nem teljesen ért egyet az adott normával. Ezt nevezzük normatív befolyásnak.

A befolyásolási taktikákkal kapcsolatban gyakran felvetődik az etikusság kérdése. E taktikák gyakran akkor igazán sikeresek, ha a célszemélyben nem tudatosodik a rá irányuló befolyásoló hatás, azaz, valamilyen értelemben manipulációról beszélhetünk. Síklaki István szociálpszichológus ezzel kapcsolatban azt az álláspontot vallja, hogy „a befolyásolás akkor etikus, ha a befolyás nem a célszemély kárára történik. Sőt, adott esetben a közvetett befolyásolás az egyetlen út, amivel a célszemély javát szolgáló változás elérhető, amire klasszikus példa a pszichoterápia. Tehát a befolyásolási taktikákat etikai szempontból semleges eszköznek tekintjük, s morális volta az alkalmazó felelőssége.”²⁵

A befolyásoló célú üzeneteknek alapvetően kétféle lélektani hatásmechanizmusa különíthető el, amelyekből számos konkrét befolyásolási taktika vezethető le.

Az első csoport az üzenet kontextusának megváltoztatása. Ez a mechanizmus azon alapul, hogy az üzenethez olyan nyelvi vagy akár nyelven kívüli elemeket rendelünk, amelyek megváltoztatják az üzenet színezetét, céljaink szerint pozitívabb vagy negatívabb színben tüntetik fel azt. Ezt a technikacsoportot nevezik olykor „landscaping” technikának is, mert az üzenet környezetét (landscape = tájkép) változtatják, színezik újra. Egyszerű példája az, amikor a puszta szóhasználat befolyásolja, mit gondolunk egy attitűdtárgyról (személyről, jelenségről, viselkedésről). Ha egy személyt a titulusaival együtt mutatunk be (pl. professzorként, doktorként, szakértőként stb.) akkor a befogadó figyelmét – tudatosan vagy tudattalanul – afelé tereljük, hogy tekintélyszemélyként tekintszen az illetőre. Ha ugyanezt az embert egyszerű polgári nevén, titulusok nélkül mutatunk be, azonnal más kontextust (más „tájképet”) teremtünk a helyzetnek, és meglehet, hogy az alany másként tekint majd a bemutatott professzorra, kisebb tekintélyt tulajdonít neki.

²⁵ SÍKLAKI 2012, 32.

A befolyásolási technikák második nagy csoportja a társas szerepek és normák hangsúlyozása. Ez a befolyásolási típus általánosságban arra épít, hogy az emberi együttélés normáinak elfogadása fokozza, míg el nem fogadása veszélyezteti a sikeres kommunikációt és együttműködést másokkal. „A befolyásolásra törekvő fél egy bizonyos módon viselkedik annak érdekében, hogy a befolyásolandó felet olyan társas szerepbe hozza, amely egy adott interperszonális feladatot (esetünkben jobbra az üzenet elfogadását vagy elvetését) határozza meg a számára.”²⁶ Egyszerű és tipikus példája az olyan büntetkedtő címkézés, mint a „te hívó emberként ezt aligha teheted meg”, vagy a „vezetőként ennél bölcsebb döntéseket kell hoznod”.

Némely befolyásoló üzenettípusokban mindkét fenti motívum megtalálható (és az egyik esetleg domináns), némelyekben pedig csak egy van jelen. Összefüggésük kézenfekvő, hiszen a normákra hivatkozás, a címkézés is egyfajta kontextusteremtés, és viszont: a legtöbb kontextusteremtő és -alakító érvelés egyúttal normákat is bevon az érvelésbe.

Nézzük a leggyakoribb befolyásoló érvelési technikákat!

- Vörös hering vagy füstfelhő: az érvelésben az érvelő elrugaszkodik a főtémától, és valami egészen más, figyelemfelhívó dologról kezd beszélni, észrevétlenül áttérve a beszélgetést az általa kívánt témára, és elvonva a figyelmet az eredetitől. Ez a technika főleg alacsony figyelmi szintű partner mellett működik, illetve olyan esetekben, amikor a partner nem igazán tájékozott a témában.
- Definiálás, címkézés: a támogatandó ügyhöz olyan meghatározást rendelünk, amely azt pozitív színben tünteti fel. Ennek legegyszerűbb és leggyakrabban alkalmazott technikája a címkézés. Gyakran pusztán az alkalmazott szókinés elegendő ahhoz, hogy a befogadók gondolkodásmódját befolyásoljuk vele.
- Asszociáció (összekötés): egy fogalom, egy ember vagy egy csoport megítélésén változtathatunk az által, hogy társítjuk egy másik gondolattal vagy üggyel, amely a célunktól függően pozitív vagy negatív. Ezáltal a társított elemről a jelentésáryalatot vagy a minősítést át tudjuk vinni az elsőre, a megcélzottra. Kampányokban a pozitívan vagy negatívan ábrázolandó embert, ügyet, pártot megfelelő egyértelműen értékelt dologgal lehet társítani. Jó példa a Marlboro cigaretta imázskampánya, ahol a természet és a férfiaság erős szimbólumait társították a cigarettával.
- Várakozáskeltés: jól mutatja a várakozások jelentőségét az a vizsgálat, amely az önértékelés magnókazetták hatását vizsgálta. A piaci forgalomban voltak kazetták, amelyek azt ígérték, hogy egy hónapig esténként meghallgatva (küszöb körüli hangerő!) fokozzák a pozitív önértékelést, míg mások azt ígérték, hogy a memória teljesítményét javítják. A résztvevők túlnyomó többsége arról számolt be, hogy hatott a meghallgatás. Csak éppen az volt a csel, hogy a résztvevők felé

²⁶ SÍKLAKI 2012, 36.

megcserélték a címkéket: a szöveg a memóriateljesítménnyel volt kapcsolatos, de a címke azt a várakozást keltette, hogy az önértékelésük fog javulni: az önértékelésük javult. Más esetben a szöveg az önértékelésre vonatkozott, de a címke azt a várakozást keltette, hogy a memóriateljesítmény fog javulni. Ilyenkor mindig a címke által keltett várakozás hatása érvényesült, s nem a tényleges szövegé.

- Hamis kontextus megteremtése: ezt a hatást széles körben alkalmazzák pl. a kereskedelemben ott, ahol úgy rendezik az árukat, hogy a vevő kénytelen legyen találkozni egy olyan alternatívával, ami minden valószínűség szerint számára szélsőségesen drága. Ezzel sikerül elérni, hogy a számára elérhető, tehát releváns alternatívák közül drágábbat válasszon annál, mint amit akkor választott volna, ha nem találkozik a kontextusban a szélsőséges alternatívával.
- Keretezés: egy vizsgálatban előre csomagolt hamburger hús pogácsák kétféle változata közül választhattak a résztvevők. Az egyik kicsivel drágább volt, és az volt ráírva, hogy „a sovány hús aránya 75%”; a másik kicsivel olcsóbb volt, és az volt ráírva, hogy „a zsíros hús aránya 25%”. A résztvevők többsége az előbbi feliratú alternatívát választotta, miközben valójában mindkét keretezés azonos tartalmat takart, csak különböző hangolással.
- Fantomalternatíva: ha léteznek valóságos alternatívák, amelyek közül az egyiket preferáljuk, s szeretnénk, ha a célszemély is ennek a választására hajlana, akkor megtehetjük, hogy felvesszünk a ténylegesen meglévő alternatívák közé egy fantomot, azaz egy olyan opciót, amely valóságosnak látszik, kedvezőbb, mint a többi opció, de a döntés idején történetesen nem áll rendelkezésre. Mivel kiemelkedően jó, lerontja a többi opció értékelését; úgy változtatja meg a döntési kritériumok fontosságát, hogy fontosabbnak látszanak azok a kritériumok, amelyekben a fantom erős, s ezáltal viszonyítási pontként szolgál a döntésben. Ha tehát sikerül olyan fantomot bevinnünk az alternatívák közé, ami abban erős, amiben a mi általunk preferált ténylegesen hozzáférhető alternatíva, akkor az általunk preferált javára fordítható a célszemély döntése.²⁷
- Szereposztás: ebben a helyzetben a befolyásoló olyan szerepet ölt magára, amellyel eléri, hogy a befolyásolni kívánt fél magára vegye a „kiegészítő szerepet”. Tipikus példája a szánalomkeltés: ilyenkor a befolyásoló kicsinek, elesettnek, szerencsétlennek mutatja magát, amire a társas normák érvényesülése érdekében a másik fél többnyire automatikusan magára veszi a segítő szerepét. Ugyanez megfordítva is igaz: ha az egyik fél erősen önérvényesítő vezetőként lép fel, a másik felet könnyedén áttolhatja az alárendelt szerepbe még akkor is, ha eredendően nincs is köztük pl. intézményi alá-fölérendeltségi viszony.

²⁷ SÍKLAKI 2012, 36.

- **Önmeleggyőzés:** arra a kognitív pszichológiai jelenségre épít, hogy ha valami a figyelmünk fókuszába kerül úgy, hogy ebben aktívan részt veszünk, akkor hajlamosak vagyunk magunknak tulajdonítani az így felbukkanó gondolatokat. Ezért az önmeleggyőzés érdekében úgy rendezzük a szituációt, hogy a célszemély állítson elő érveket amellet az álláspont mellett, amiről meg akarjuk győzni.
- **Elképzelés:** erőteljes befolyásoló hatása van annak, ha elképzeljük, hogy egy döntésünk következtében a jövőben milyen pozitív helyzet áll elő. Tehát nem pusztán mérlegeljük a jelenben, hogy egy bizonyos döntésünk előnyös következményekkel jár-e, hanem a fantáziánkat segítségül hívva a már megvalósult helyzetbe képzeljük bele magunkat.
- **Meghökkenítés:** a technika lényege az, hogy kérésünket, amely vélhetően ellenállást fog kiváltani a partnerből, valamilyen meglepő, figyelmet megragadó, érdeklődést kiváltó felvezetéssel lássuk el. Így a partner már a meggyőzési folyamat elején kíváncsivá válik, kognitívan elköteleződik a téma mellett, és nagyobb eséllyel fogja fontolóra venni a kérést.
- **Lehorgonyzás:** a befolyásolni kívánt félnek egy konkrét, figyelemmegragadó mozzanatot (pl. számértéket) kínálunk fel, amely láthatatlan horgonyként köti meg a gondolkodását. Amikor tőzsdei spekulánsokat arról kérdeztek, hogy szerintük két hónap múlva miként fog alakulni a bankközi alapkamat, az egyik csoportjuktól azt kérdezték, hogy szerintük 8% alatt vagy fölött lesz-e, és hogy mennyi lesz. A másik csoport esetében ugyanehhez a kérdéshez „horgonyként” a 14%-ot használták. Az első csoport által becsült kamatláb átlaga 10,5%, a második csoport által becsült kamatláb átlaga magasabb, 11,2% volt. Ez a látszólag nem túlságosan nagy különbség egy tőzsdei tranzakcióban óriási lehet.
- **Nyomásgyakorlás gúnyolódással:** nem önmagában a sértés, hanem az általa kiváltott negatív érzélem eredményezi, hogy a sértett enged a gúnyolódó személy kérésének. A célszemély igyekszik a támadás által megrongált önbecsülését helyreállítani, és az adott helyzetben ennek legkézenfekvőbb és azonnali módja, ha teljesíti a kérést, és így remélheti, hogy ezzel el is kerül a további gúnyolódást. Nem etikus taktika, kockázatos is, és könnyen visszaüthet.
- **Apró szívesség:** a befolyásolás legegyszerűbb tárgyi módja. A marketing gyakran alkalmazza termékminták, ingyenes kóstolók, akár komplett rendezvények formájában. Ezzel a technikával lekötelezhető az, aki elfogadja az apró ajándékot, szívességet, s a társas normák jegyében, viszonzásként, többnyire igyekszik úgy cselekedni (pl. vásárolni), ahogyan a befolyásoló megkívánja tőle. Ezzel szoros összefüggésben áll a reciprocitás (a kölcsönösség) normája: ha kapok valamit, igyekszem közel azonos mértékben viszonzni annak érdekében, hogy fenntartsam a közöttünk lévő harmonikus kapcsolatot. Ez utóbbi technika inkább hosszabb távra tervezett kommunikációs kapcsolatok esetében hatásos.

- Ajtóba tett láb: kétféle változata van. Az elsőben egy apró szívességkéréssel indítunk, amit a befolyásolt személynek nem esik nehezére megtenni. Ezután következik a kicsit nagyobb szívesség, majd fokozatosan egyre nagyobbak. Mivel a befolyásolt személy már elköteleződött a kis szívességek megtételekor, nehezen fog nemet mondani a nagyobbakra. A másik változat arra épít, hogy egy nagy szívesség kérésével indít, amelyet a célszemély biztosan nem fog megtenni. Ezután jöhet a kisebbik szívesség: mivel előzőleg visszautasított, a kisebbik szívesség megtételével megpróbálhatja kompenzálni a visszautasításból következő társas kényelmetlenséget.

A fenti lista természetesen a teljesség igény nélkül készült, és az itt felsorolt technikák sikere minden esetben számtalan tényező függvénye (pl. a kommunikációs kontextus, a felek viszonya, a szóban forgó ügy tétjének nagysága stb.). A befolyásolási technikákról szóló ismeretek elmélyítésére számos további olvasnivaló áll rendelkezésre magyar és angol nyelven egyaránt.²⁸

²⁸ A példa kedvéért: ACZÉL 2017; MOORE–PARKER 2021; SÍKLAKI 2012; ZENTAI–TÓTH 2003.

ÖSSZEZÉS

Vannak vezetők, akik csak a döntéshozatal analitikus módszereiben hisznek: az adatfeldolgozásban, a különböző algoritmusokban és a rendszerszemléletű gondolkodásban. Az analitikus gondolkodás szekvenciális folyamat, melynek során a döntéshozó igyekszik a legígéretesebb megoldást kiválasztani egy adott problémára. Minden lépésben értékeléseket végez, melyek során az összes lényegtelen dolgot kiszűri. A megoldáskeresés akkor ér véget, amikor feltűnik egy jó megoldás a láthatáron. A döntéshozó a lehetséges megoldásokat egyenként értékeli, összehasonlítja a teljesítményüket, előnyeket, hátrányait és sorba rendezi őket.

Természetesen jó analitikus képességekre mindenfajta tevékenységhez szükség van. Az elemzés megmutatja a probléma részleteinek egymáshoz és a probléma egészéhez való viszonyát. A racionális gondolkodó mindig azt kutatja, hogy mi az oka egy problémának, valamiféle magyarázatot, törvényt, összefüggést keres, amellyel leírhatja – és főleg megértheti – a problémahelyzetet. Nagyon sok döntés egyértelmű, mivel a tények elemzése közvetlenül megmutatja a megoldást.

Vannak azonban olyan döntési helyzetek, amelyek nem illeszthetők be egy racionális keretbe. Ezekben általában túl sok a konfliktus, az érzelem, vagy olyan messze ható következményekkel bírnak, amelyek kapcsán a racionális elemzésben nem szabad maradéktalanul megbízni. A „mit lehet tenni” helyzetekben kap szerepet az intuíció. Az egész szervezetet érintő döntések jellemzően ilyenek. A tények és az intuitív ítéletek konfliktusa általában arra hívja fel a figyelmet, hogy a mértékadó véleményeket is érdemes számba venni.

Ahogy a jegyzet is bemutatta, korábban a döntéshozatal kapcsán, a menedzsment irodalomban a racionális-analitikus felfogás abszolút primátusa volt jellemző az intuitív felfogásmóddal szemben. Azonban azt nagyon nehéz volt kiterjeszteni a stratégiai döntésekre, leginkább azért, mert a stratégiai döntéseknél nem mindig áll rendelkezésre a megoldásukhoz szükséges tudás. Nem lehet egyenleteket felállítani, numerikus értékeket adni, formulákat ráhúzni minden helyzetre. Ezért használják az intuíciót egyre több stratégiai döntési helyzetben. A vita lezárásaként mára többé-kevésbé egyetértés alakult ki abban, hogy az intuíció nem irracionális, sokkal inkább egy bonyolult folyamat, amely a felhalmozott tudást és tapasztalatot hasznosítja. Gyorsan működik, és nincsenek olyan korlátai, mint a racionális gondolkodásnak.

Végezetül döntsön a kedves Olvasó: intuíció vagy racionalitás, esetleg mindkettő?

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ACZÉL Petra (2017): *Neked van igazad? Érvelés és meggyőzés a gyakorlatban*. Tinta Kiadó, Budapest.
- [2] BOKODI Márta (2014): *Gondolkodástechnikák és problémamegoldás*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- [3] BOKOR Tamás – SZABÓ Kincső (2022) *Prezentáció*. Mérnök Média Kft., Budapest.
- [4] BUDA Béla (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó, Budapest.
- [5] CSEPELI György (2015): *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája*. Kossuth Kiadó, Budapest
- [6] CHOMSKY, Noam (1965): *Aspects of the Theory of Syntax*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- [7] CHRISTAKIS, Nicholas A. – FOWLER, James H. (2010): *Kapcsolatok hálójában. Mire képesek a közösségi hálózatok, és hogyan alakítják sorsunkat?* Typotex Kiadó, Budapest.
- [8] DAWSON, Roger (1996): *Dönteni tudni kell!* AduPrint, Budapest.
- [9] FORGÁCS József (1989): *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Kiadó, Budapest
- [10] FORGÁCS P. József (2019). *A társas érintkezés pszichológiája*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- [11] GRICE, Herbert Paul (1957): Jelentés. In: PLÉH Csaba – SÍKLAKI István – TERESTYÉNI Tamás szerk.: *Nyelv – kommunikáció – cselekvés*. Osiris Kiadó, Budapest, 2001.
- [12] KAHNEMAN, Daniel (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó, Budapest.
- [13] KELLY, Anthony (2003): *Decision Making using Game Theory – An Introduction for Managers*. Cambridge University Press.
- [14] KERCHNER András (2018): *Döntéshozatal*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc.

- [15] KOVÁCS Zoltán (1994): *A döntéshozatal pszichológiai háttéranyagai*. Pszichológiai szöveggyűjtemény. Zrínyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest.
- [16] MARCH, James (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.
- [17] MARGITAY Tihamér (2014): Problémamegoldás és döntés. Budapesti Műszaki Egyetem. Előadás. <https://slideplayer.hu/slide/2176693/> (Utolsó letöltés: 2022. 06. 06.)
- [18] MEHRABIAN, Albert – FERRIS, Susan R. (1967): Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248–252.
- [19] MÉRŐ László (2007): *Mindenki másképp egyforma*. Tericum Kiadó, Budapest.
- [20] MOORE, Brooke Noel – PARKER, Richard (2021): *Critical Thinking*. McGraw Hill, New York.
- [21] SIMON, Herbert (1982): *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
- [22] SÍKLAZI István (2012): *Vezetői döntés, befolyásolási taktikák*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- [23] TADELIS, Steven (2003): *Game Theory – An Introduction*. Princeton University Press.
- [24] VERESNÉ DR. SOMOSI Mariann (2004): *Vezetői döntéshozatal*. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- [25] ZENTAI István – TÓTH Orsolya (2003): *A meggyőzés csapdái. Informális hibák és visszajelések a mindennapi meggyőzésben*. Typotex Kiadó, Budapest.
- [26] ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita (2005): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest.
- [27] ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita (2008): *Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon*. OTKA kutatási jelentés.
- [28] ZSEBÉNÉ DOBÓ Marianna (2012): *Döntéshozatali folyamatok és dimenziók a települési önkormányzatoknál*. PhD-értekezés, Pécsi Tudományegyetem.