

Vezetés a várakozáselméletek tükrében: tanulságok és fejlődési utak

Leadership Through the Lens of Expectancy Theories: Lessons and Developmental Trajectories

Tóth-Bozó Brigitta

Egyetemi tanársegéd, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Meyer Dietmar

Professzor emeritus, Andrásy Gyula Budapesti Német Nyelvű Egyetem

Absztrakt

A stratégiai döntéshozatal bizonytalan jövőbeli kimenetekhez kapcsolódik, ezért a döntéshozók várakozásai kulcsszerepet játszanak a vállalati irányításban. A stratégiai döntések jellemzően hosszú távú célokat követnek és a szervezetek sikerét alapvetően befolyásolja, mennyire képesek előre látni és kezelni a jövőbeli piaci és makrogazdasági feltételeket. Az elmúlt évtizedek üzleti környezetét a globalizáció felgyorsulása, technológiai forradalmak, valamint pénzügyi és gazdasági válságok jellemezték. Ezek a folyamatok ráirányították a fókuszot arra, hogy a gazdasági várakozások milyen kritikus szerepet játszanak a stratégiai tervezésben és döntéshozatalban. Jelen tanulmány a releváns gazdasági elméleteket felsorakoztatva bemutatja, milyen szerepet tölthetnek be a várakozástípusok – statikus, egyszerű, extrapolatív, adaptív és racionális, valamint ezek kombinációi – a vezetői döntéshozatalban, különös tekintettel azok szubjektív természetére és hatásmechanizmusaira. A cikk a modell – valóság – várakozás viszonyrendszerre helyezi a hangsúlyt, a visszacsatolás és tanulás szerepére, valamint a döntési torzítások hatásaira is. Emellett a közgazdasági modellezés egyes várakozástípusai és a szakirodalomban fellelhető vezetési modellek közötti kapcsolatra mutatunk rá.

Kulcsszavak: stratégiai döntéshozatal, várakozások, vezetői torzítások, adaptív tanulás, viselkedésalapú vállalatelmélet, bizonytalanság

JEL kódok: D81, D83

Abstract

Strategic decision-making is inherently linked to uncertain future outcomes, which is why managerial expectations are so important for corporate governance. Long-term strategic goals require organisations to anticipate and respond effectively to future market and macroeconomic conditions. In recent decades, accelerated globalisation, technological disruption and recurring financial crises have emphasised the critical role of economic expectations in leadership and planning. This paper explores how different types of expectations — static, naïve, extrapolative, adaptive and rational, as well as combinations of these — inform strategic leadership decisions, paying particular attention to their subjective nature and mechanisms of influence. The expectation–model–reality relationship is emphasised, with a focus on feedback, learning, and cognitive biases. The paper also examines how economic expectation models align with leadership theories in management literature, offering insights into how leaders can navigate complexity through informed expectation frameworks.

Keywords: strategic decision-making, expectations, managerial biases, adaptive learning, behavioral theory of the firm, uncertainty

JEL codes: D81, D83

Bevezetés

A stratégiai döntéshozatal lényegében az ismeretlen jövőre irányul. A vezetőknek gyakran hosszú távú, komplex döntéseket kell hozniuk folyamatosan változó és nehezen jósolható környezetben. Ilyen körülmények között kiemelten fontossá válik, hogy a döntéshozók milyen jövőképpel rendelkeznek és ennek alapján milyen várakozásokat fogalmazznak meg a jövőre vonatkozóan. Lényegében ezzel a háttérrel határozzák meg azokat az intézkedéseket, amelyekkel szervezetük jövőjét alakítani szeretnék. Más szóval: a jövőkép, a várakozások csupán eszközök a jövőt alakító stratégiák kidolgozásához. A jövő téves becslése viszont oda vezethet, hogy a vállalat stratégiája eltér a gazdasági realitásoktól, ami versenyhátrányt vagy akár válsághelyzetet eredményezhet.

A döntéshozók gazdasági várakozásai viszont nem pusztán objektív számítások eredményei; jelentős mentális és viselkedési tényezők befolyásolják őket. A viselkedési közgazdaságtan témában folytatott kutatások során számos olyan kognitív torzítást azonosítottak, amelyek hatással vannak a vezetők várakozásaira. Kahneman és Tversky (1974, 1982) rámutattak, hogy az emberek (így a vezetők is) túlértékelik a saját tapasztalataikból ismert, közelmúltban látott események ismételt bekövetkezésének valószínűségét. Azt is kifejtik, hogy mindenki hajlamos

a korábbi minták alapján ítélni, akkor is, ha a helyzet valójában egyedi (Tari, 2019). A túlzott magabiztosság és az optimizmus torzítása külön figyelmet kaptak a felsővezetői döntések elemzésében. Lovallo és Kahneman (2003) rámutattak, hogy a projektek üzleti terveiben a vezetők gyakran a „legjobb eset” forgatókönyvet veszik alapul, figyelmen kívül hagyva a lehetséges buktatókat.

A stratégiai döntések során probléma lehet az önteltség jelensége is. Tari (2019) szerint az ezredforduló vállalati kudarcainak egyik oka épp a felsővezetők észlelési torzítása és túlzott önbizalma volt. E pszichológiai tényezők oda vezethetnek, hogy a gazdasági várakozások nem reálisak: például a vezető hisz az új technológia sikerében és irreálisan magas keresletet vár, vagy ellenkezőleg: egy sokkoló esemény után évekig túlbecsüli a kockázatokat és elmulasztja a növekedési lehetőségeket. Nyilvánvaló, hogy a várakozások csak ritkán tökéletesek és ebben a konkrét szakismeret nem játszik szerepet. McClure és szerzőtársai (2024) kimutatták, hogy az amerikai vállalatvezetők inflációs és munkanélküliségi várakozásai átlagosan alig jobbák, mint az átlagfogyasztóké – és jelentősen eltérnek a profi előrejelzők modelljeitől. Mindezek ellenére a vezetők várakozásai befolyásolják a döntéseiket, sőt az sem ritka, hogy olyan döntések születnek, amelyek akár tömegesen is ellentmondanak az ésszerű várakozásoknak, amely jelenséget Keynes is felismerte és az „állati ösztönök” metaforájával írta le (Keynes, 1936). Az elmúlt évtizedek irodalmából példa Akerlof és Shiller (2010) munkája, akik ezt a 2008-as válság értelmezésére alkalmazták és amellet érveltek, hogy a bizalmi és várakozási tényezők kollektív ingadozása okozza a gazdasági ciklusok jelentős részét. Ez újból azt támasztja alá, hogy a modern vezetéselmélet feladata ezért nemcsak a várakozások alkalmazkodó követése, hanem bizonyos mértékig azok alakítása is, ami a másik oldalon viszont a manipuláció veszélyét növeli és ezáltal hibás fejlődési pályára terelheti a szervezetet. Jelen tanulmány áttekintést nyújt a közgazdaságtanban leggyakrabban használt várakozások típusairól, azok szerepéről a stratégiai döntéshozatalban. Ezt szem előtt tartva keressük ezeknek a várakozásoknak az – esetleg már kialakult vagy potenciális – helyét a vezetés elméletében és gyakorlatában. Az első részben szakirodalmi összefoglalót adunk a várakozások jelentőségéről a stratégiai döntésekben, a várakozás definiálása után. Ezt követően bemutatjuk a várakozások különböző típusait – statikus, egyszerű, adaptív és racionális várakozásokat – és elemezzük, ezek hogyan hatnak a vezetői döntésekre. Az elemzés során kitérünk az általunk azonosított modell – valóság – várakozás viszonyrendszerre, azaz arra, hogyan viszonyul egymáshoz a vezetők modellje (feltételezések és előrejelzések összessége), a külső valóság tényezői, valamint maguk a várakozások. Az utolsó szakaszban pedig a közgazdasági várakozástípusokat azonosítjuk a vezetéselmélet vezetői modelljeihez, rávilágítva a kapcsolatrendszerre a vezetéselmélet és a gazdaságelmélet között.

1. A várakozás fogalma, összetevői és modellezési keretei

A várakozás fogalma a gazdasági és vezetői döntéshozatalban azt a mentális tevékenységet jelöli, amely során a döntéshozók a jövőbeli események lehetséges kimeneteleit képzelik el és ezekhez különböző valószínűségi vagy meggyőződési szinteket társítanak. Ahogy Shackle klasszikus meghatározása fogalmaz:

„Várakozás alatt azt értem, hogy képzeletbeli helyzeteket alkotunk, ezeket meghatározott jövőbeli időpontokhoz rendeljük, és mindegyik hipotézishez hozzárendeljük azt a meggyőződési szintet, amellyel hisszük, hogy egy bizonyos cselekvésünk révén ez a hipotézis valóra válik” (Shackle, 1952, p. 1).

A várakozás tehát nem passzív jövőbe tekintés, hanem aktív, értékelő és döntést előkészítő gondolati folyamat, amely során a döntéshozó belső meggyőződések mentén választja ki az általa legvalószínűbbnek tartott forgatókönyvet. A várakozások természete alapvetően szubjektív, mivel a vezetők saját tapasztalataik, információik és értelmezéseik alapján formálják meg őket. A várakozásokat komplex pszichológiai és kognitív struktúrák alkotják, amelyek különböző komponensekből állnak. Witztum (2020) rendszerezése szerint három fő alkotóelemet különböztethetünk meg:

- Az érték-várakozás (*v-expectation*), amely a jövőbeli állapot vagy érték konkrét előrejelzésére vonatkozik (például egy termék jövőbeli ára vagy piaci részesedése);
- Az eljárási várakozás (*p-expectation*), amely azt foglalja magában, hogy a döntéshozó mit vár más gazdasági szereplők viselkedésétől – például hogyan reagálnak a versenytársak egy árakcióra vagy piaci belépésre;
- A következmény-várakozás (*c-expectation*), amely arra vonatkozik, hogy milyen eredmények vagy hatások várhatók a *v*- és *p*-várakozásokra alapozott döntések nyomán.

Ez a hármas tagolás világossá teszi, hogy a várakozások nem csupán egyszeri jóslatok, hanem többretegű értelmezési keretek, amelyek a döntéshozók gondolkodásának mély struktúráiba ágyazódnak: a vezetők nemcsak saját elképzeléseiket vetítik előre, hanem a társadalmi, versenypiaci és intézményi környezetben tapasztalt tendenciákat is figyelembe veszik, majd ezek szintéziseként formálják meg a stratégiai döntéseik alapjául szolgáló várakozásokat.

2. Szakirodalmi áttekintés: a várakozások jelentősége a stratégiai döntéshozatalban

A vezetéselmélet irodalma bőségesen foglalkozik azzal, hogy a vezetők előzetes feltevései és jövőre vonatkozó várakozásai miként befolyásolják a döntéshozatalt és a szervezeti kimeneteleket. Már a korai kutatások is felismerték a várakozások fontosságát: a gazdaságtudományban az 1920-as évektől megjelent. A várakozá-

sokkal kapcsolatban azonban ezen a ponton fontos kiemelni Frank Knight (1921) klasszikus különbségtételét a kockázat és a bizonytalanság között: előbbi esetén a valószínűségek ismertek, utóbbinál nem számszerűsíthető a jövő. A stratégiai döntések tipikusan bizonytalan feltételek mellett születnek, hiszen a jövőt soha nem ismerhetjük teljes bizonyossággal. A vezetők feladata tehát az, hogy a rendelkezésre álló információk alapján gazdasági forgatókönyveket alkossanak, és ezekhez igazítsák a stratégiát. Ez a gondolat megjelenik John Maynard Keynes munkásságában, aki hangsúlyozta a bizonytalanság és a pszichológiai tényezők jelentőségét a gazdasági döntésekben. Ahogyan korábban már említettük, Keynes szerint a gazdasági szereplők gyakran az ún. „állati ösztönök” alapján hozzák meg döntéseiket, vagyis nem pusztán a racionalitás az alap, hanem szubjektív várakozások és érzelmi tényezők vezérlik őket (Keynes, 1936). E gondolat később alapvető jelentőségűvé vált a viselkedési közgazdaságtan és a vezetési elméletek fejlődésében is. A várakozások közgazdasági elemzése a 20. század második felében vált központi kutatási területté. Ekkor már egyre több figyelem irányult arra, hogy a gazdasági szereplők döntéseit nemcsak múltbeli adatok, hanem jövőre vonatkozó előrejelzéseik is jelentősen befolyásolják. Cyert, Dill és March (1958) tanulmánya volt az első egyike, amely rámutatott: a vállalati döntéshozók viselkedését nagyban meghatározza, hogy mit gondolnak a jövőről. A tanulmány több vállalat döntéshozatali folyamatait elemzi, különös tekintettel a várakozások szerepére a belső beruházási döntésekben. A szerzők rámutatnak, hogy a vállalatok nem racionálisan döntenek és a döntésekben a várakozások csak részben, gyakran informálisan és szubjektíven jelennek meg. A vizsgált esetek alapján a döntéshozatal inkább heurisztikákra, részleges információra, személyes preferenciákra és szervezeti kompromisszumokra épül. A várakozások nem exogén adottságok, hanem endogén módon, a szervezeti struktúrából és a döntéshozók céljaiból alakulnak ki. E tanulmány és az azt követő munkák alapozták meg a viselkedésalapú vállalatelméletet, amelynek keretében March és Cyert (1963) kifejtették, hogy a vállalatok nem tisztán racionális profitmaximalizálók, hanem korlátozott racionalitás mentén hozzák meg döntéseiket, elvárt teljesítményszinteket követve. Ezek az aspirációs szintek lényegében a szervezet belső várakozásai: például milyen nyereséget tartanak elfogadhatónak vagy milyen piaci részesedést céloznak meg. A viselkedésalapú vállalatelmélet hangsúlyozza, hogy az ilyen várakozások adaptívak abban az értelemben, hogy a vezetők folyamatosan módosítják várakozásaikat a múltbeli tapasztalatok fényében, így próbálva alkalmazkodni a változó környezethez.

A torzított várakozások azonban gyakran túlzott optimizmust vagy pesszimizmust eredményeznek, amely negatívan hathat a döntések eredményességére. Lovallo és Kahneman (2003) bemutatták, hogy a vezetők a stratégiai tervezés során hajlamosak alábecsülni a kockázatokat és túlbecsülni a sikerek valószínűségét. A vezetéselméleti kutatások mikroszinten is vizsgálják a várakozások hatását, különösen az egyének viselkedésén keresztül. Az egyik ilyen terület a Pygmalion-hatásra (önbeteljesítő jóslat) fókuszál, ezzel klasszikus példája annak, hogy a vezetői várakozások hogyan alakítják a beosztottak teljesítményét. A mikroszintnél maradvá, Rosenthal és Jacobson (1968) oktatási környezetben végeztek kísérlete-

ket, Sterling és Livingston (1969) és Eden (1990) munkái pedig igazolták, hogy a várakozások magas szintje növelheti a beosztottak önbizalmát, motivációját és tényleges teljesítményét.

A vezetők által alkotott várakozások tehát nemcsak a valóság értelmezését, hanem annak alakítását is befolyásolják. Ezért a várakozások típusainak ismerete, valamint azok tudatos kezelése a stratégiai döntések megalapozottságának kulcs-tényezője. A stratégiai vezetésben a várakozások ennél fogva kétélű fegyvernek tekinthetők. Egyrészt, a közös jövőkép és az abból fakadó kollektív várakozás a vezetői elképzelés fontos eleme: a sikeres vezetők gyakran erős, optimista jövőképet festenek fel a szervezet számára, amely egyfajta iránymutatóként szolgál. Ha viszont egy menedzsment például azt a (téves) várakozást követi, hogy egy új technológia nem jelent fenyegetést az üzleti modelljükre, nem is fektetnek be innovációba – így amikor a technológia mégis áttör, a cég lemarad. Milliken (1987) hangsúlyozza, hogy a vezetők gyakran úgy érzik, képtelenek előre jelezni bizonyos eseményeket vagy trendeket, és ez a bizonytalanság befolyásolja a döntéshozatali folyamatot. Az észlelés és a realitás közötti rés is sűrűn jelen van: a vezető csak a saját és szervezete érzékelési szűrőin keresztül láthatja a világot és csak leképezni tudja azt. A vállalat stratégiája azonban valójában a felsővezetők jellemzőinek és világképének a lenyomata (Hambrick & Mason, 1984). Vagyis a stratégiai döntések szubjektív eleme – a vezető személyes várakozásai, hiedelmei – erősen jelen van minden szervezetben.

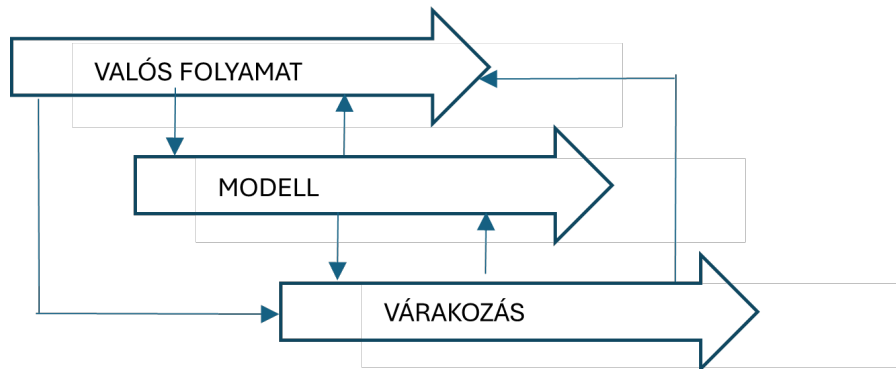
A fenti rövid összefoglalóból is következik, hogy a vezetői várakozások meghatározó szerepet játszanak, befolyásolják a jövő értelmezését és a cselekvési irányokat és ezáltal magát a jövőt is. A várakozások a vezetők tapasztalataiból, pszichológiai jellemzőiből és a szervezeti környezetből származó szubjektíven létrehozott elemei a rendszernek. A korlátozott racionalitás és a heurisztikus döntéshozatal miatt a vezetők gyakran torzított vagy túlzottan optimista/pesszimista előrejelzésekre támaszkodnak. A viselkedésalapú elméletek szerint a várakozások időben alkalmazkodnak a múltbeli eredményekhez. Ezáltal jelentősége van a közgazdasági modellezésben alkalmazott várakozástípusok elemzésének vezetéstudományi fókuszban.

3. A várakozások típusai és hatásuk a vezetői döntésekre

A szakirodalomban a várakozások formálódásának módja alapján több típust különböztetünk meg: statikus várakozás, egyszerű várakozás, adaptív várakozás és racionális várakozás, valamint ezek változatai. Az alábbiakban ismertetjük a fent felsorolt várakozástípusokat, mindezek előtt viszont azt a döntési sémát ismertetjük, amely alapján a várakozástípusokat elemezni fogjuk. A gazdasági szereplő várakozása a vizsgált változó jövőbeli, tényleges értékére vonatkozik. A modellezés során viszont a modellbeli értékhez való közelítése a kívánt. Három, egymás melletti mögöttes folyamatot azonosítottunk ekkor: a valós, azaz empirikus folyamatot, a modellbeli (modellezett) folyamatot, illetve a várakozások folyamatát,

amely összefüggésben lehet a valósággal és a modellel is. A következő ábra azt az általános sémát szemlélteti, amely bemutatja a három különböző folyamat közötti összes lehetséges kapcsolatot. A konkrét várakozástípusok esetében viszont nem minden folyamat között van kölcsönhatás, ezeket az eseteket részletesen be fogjuk mutatni. A kérdés elemzéséhez azonban érdemes figyelembe venni egy többnyire mellőzött összefüggést: nevezetesen azt, hogy 3 különböző dimenziót szükséges vizsgálni:

1. ábra: A valós, a modellezett és a várakozás folyamatának lehetséges egymásra hatásai



Forrás: Saját készítésű ábra saját kutatás alapján

Ideális esetben a gazdasági szereplők a valós folyamat értékeire alakítják várakozásaikat, amelyeket a modellek prezentálnak, azonban ez kevés esetben van ténylegesen így. A modell alatt itt a vezetőben (vagy a vállalati tervezési dokumentumokban) létező elképzelések rendszerét értjük – ide tartozik a világtkép, a stratégiai keretrendszer, a vállalatról és környezetéről alkotott mentális modell. A várakozások ennek a modellnek a dinamikus elemei: a modell tartalmazza a vezető feltevéseit arról, hogyan alakulnak bizonyos változók a jövőben. A valóság pedig az a külső objektív eseménysorozat, ami végül bekövetkezik (illetve a jelen tényei, amelyekkel a modellnek szembe kell néznie). Ideális esetben a vezetői modell a valóság pontos leképezése, és a várakozások helytállóak – ilyenkor a döntések megalapozottak és sikerre vezetnek. A gyakorlatban azonban mindig van bizonyos eltérés. A modell sosem lehet tökéletesen pontos (például azért, mert a valóság túl összetett), a várakozások pedig gyakran eltérnek attól, ami végül történik. A kulcskérdés az, hogy a vezető felismeri-e és hogyan kezeli ezeket az eltéréseket.

Itt utalnánk vissza a szakirodalmi összefoglalóban már említett önbeteljesítő jóslat jelenségre, amely a modell – valóság – várakozás kölcsönhatásának egy speciális esete. Ilyenkor a vezető várakozása maga hozza létre azt a valóságot, amely a várakozás beteljesüléséhez vezet. Erre már utaltunk a Pygmalion-hatás kapcsán a beosztottak teljesítményénél. Makroszinten is létezik ilyen: például, ha a piaci szereplők többsége arra számít, hogy egy bizonyos vállalat részvényárfolyama esni fog, akkor tömegesen elkezdik eladni a részvényt – amitől az ár valóban esni kezd, tehát a várakozás beigazolódik. Ugyanez igaz a gazdasági válságoknál: ha mindenki recessziótól tart, visszafogja a kiadásait, beruházásait, ami aggregált szinten valóban recesszióhoz vezet (önmagát beteljesítő várakozás). A vezetői-

nek ezért sokszor nem mindegy, hogy milyen várakozásokat kommunikálnak a külvilág vagy a munkatársak felé. Weick (1979) koncepciója szerint a vezetők lépései „megszilárdítják” a valóság bizonyos elemeit. Amikor egy vezető a modellje alapján cselekszik, bizonyos dolgokat valósággá tesz. Például, ha egy cég agresszív expanzióba kezd, mert azt várja, hogy a piac nőni fog, akkor ezzel maga is hozzájárul a piaci növekedéshez (új kínálatot teremt, marketinggel növeli a keresletet stb.). Ugyanakkor, ha a valóság mégsem igazolja vissza a várakozásokat (a piac nem nő elég gyorsan), a modell és a valóság ütközése krízist eredményezhet. A modell – valóság – várakozás hármásának kezelése tehát a stratégiai vezetés művészetének része: egyensúlyozni aközött, hogy mennyire ragaszkodjunk a saját modellünkhöz és mennyire engedjük, hogy a valóság felülírja azt.

A fent vázolt dinamikában kulcsszerepe van a visszacsatolásnak. A sikeres stratégiai vezetésű szervezetek hatékony szenzorokkal rendelkeznek a valóság változásainak észlelésére (pl. piacfigyelés, versenytárs-elemzés stb.). A tanuló szervezetek (Senge, 1990) pedig képesek a modelljüket korrigálni e visszajelzés alapján – nem dogmatikusan ragaszkodnak a régi feltételezésekhez. Amikor a várakozás és a valóság konfliktusba kerül, a vezetői bölcsesség azon múlik, ki tudják-e választani, mikor van ideje kitartani a vízió mellett (bízva abban, hogy a valóság végül utoléri a várakozásokat, pl. egy új technológia beérik), és mikor kell felülvizsgálni a várakozásokat, mert a realitás tartósan más utat követ.

A gazdasági szereplők várakozásai többféle szinten vizsgálhatók: mikro-, mezo-, illetve makro-szemüvegen keresztül: mikro megközelítésben – azaz az egyénekhez közelebb – a vezetők saját módszer(tan) alapján kialakítják várakozásaikat a vizsgált változóra vonatkozóan, amelynek eredményeként az egyes változókra képzett várakozások egy halmazát kapjuk. Ezek összessége egyfajta eloszlást alkot. Ez valójában a Hommes-i értelemben vett heterogén várakozások definíciója (Hommes, 2013), amikor azt feltételezzük, hogy minden gazdasági szereplő egyéni döntési folyamat alkalmazásával jut el a várakozásig egy vizsgált jelenséggel kapcsolatban. A gondolatot az egyéni várakozásoktól kezdjük. Ezek az egyéni értékek valamilyen módszer alapján szükség szerint aggregálásra kerülnek a vállalaton belül. Ekkor a várakozástípushoz tartozó formula, az algoritmus az aggregált várakozások időbeli alakulását írja le és a modellekben már nincsen feltüntetve, hogy hány szereplő és milyen módszerrel képzett várakozásának aggregált értékét vesszük figyelembe. Az 1. táblázatban mutatjuk be a várakozástípusokat.

1. táblázat: Várakozástípusok a gazdasági modellezésben

Várakozás	Hogyan értelmezzük/modellezzük
Egyszerű	$X_t^{exp} = X_{t-1}$,
Statikus	$X_t^{exp} = X_{t-1}^{exp} = X$
Extrapolatív	$X_t^{exp} = \sum_{i=1}^n \alpha_i X_{t-i}$
Adaptív	$X_t^{exp} = X_{t-1}^{exp} + \beta(X_{t-1} - X_{t-1}^{exp}), 0 < \beta < 1$
Racionális	$X_t^{exp} = E_{t-1}(X_t I_{t-1})$
Tökéletes előrelátás	$X_t^{exp} = \lim_{t \rightarrow \infty} X_t = X^*(X_t)$

Forrás: Saját szerkesztés

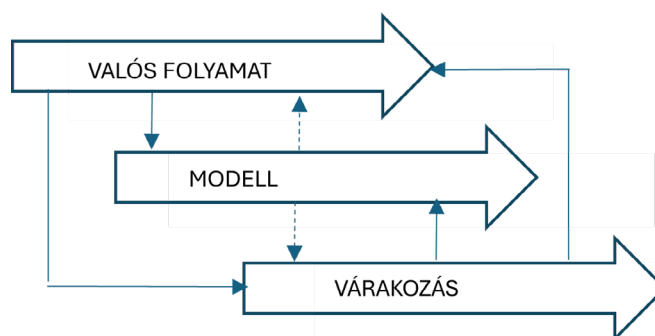
Ahol X_t^{exp} az X_t változóra vonatkozó várakozás a t -edik időszakban. Az időszak hossza a konkrét modell karakterisztikájától függ. A racionális várakozástípus esetében E a várt értékre utal I_{t-1} a $(t-1)$ -edik időszak információs készlete.

Egyszerű várakozás esetén egy változóra vonatkozó várakozás és az előző időszakban megfigyelt értéke megegyezik, a gazdasági szereplő a következő időszakra azt az értéket várja, amelyet a jelen időszakban ténylegesen bekövetkezett, azaz

$$X_t^{exp} = X_{t-1}. \quad (1)$$

Ekkor a várakozás és a valós érték egy időszaki késéssel követi egymást. A szakirodalomban több esetben naiv várakozásként található ez a várakozástípus (például Simonovits, 1999; Dechow & Sloan, 1997; Ball & Bartov, 1996). De az egyszerű információfeldolgozáson alapuló modelleket is szokás naivnak nevezni, ide sorolva az adaptív várakozást is (Svetlova, 2023). Visszautalva az első ábrára, az egyszerű várakozásnál a valós folyamat hat a várakozásra, amely várakozást beépítik a modellbe. Így a redukált hatására ebben az esetben a következő:

2.ábra: Az egyszerű várakozástípus alkalmazásának hatása a modellezési folyamatra



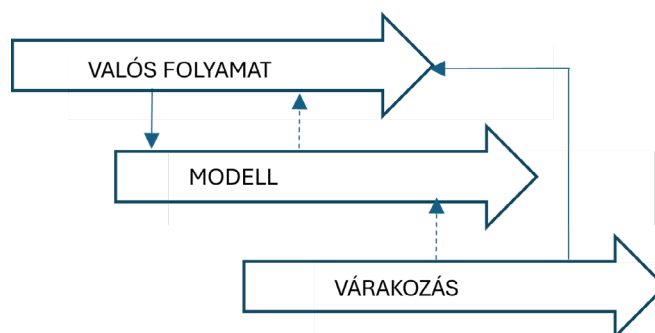
Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

A szaggatott vonalak azt jelzik, hogy azok a hatások nem azonosíthatók egyértelműen. Előnye a könnyű kezelhetőség és a viszonylagos valósághűség. Abban az esetben ugyanis, amikor kicsi időintervallumok között szükséges új várakozást kialakítani, akkor a gazdasági szereplőknek nincsen idejük mérlegelni az összes körülményt, hanem megfigyelik a tényleges értéket és azt várják a következő időszakra is. Hátránya, hogy amennyiben a változó, amelyre a várakozást képezik nem állandó, akkor a várakozás egy periódussal le lesz maradva a valós folyamathoz képest. Ha a jövőre vonatkozó előrejelzést a várakozás elvárt jellemzőjének tekintjük, akkor az egyszerű várakozás nem tekinthető tényleges várakozásnak, csupán egy módszernek, amely alkalmazásával teljesíti a modellező közgazdász azt az elvárást, hogy a modellben szerepeljen valamilyen módon várakozás. E szerint a gazdasági szereplők egyfajta robotok, akik a jövőt egyáltalán nem építik be a várakozásaikba.

Statikus várakozás esetén a gazdasági szereplők várakozásait semmilyen hatás nem módosítja, minden időszakban ugyanazt az értéket várják, amely minden körülménytől független, azaz

$$X_t^{exp} = X_{t-1}^{exp} = X^* . \quad (2)$$

3. ábra: A statikus várakozástípus alkalmazásának hatása a modellezési folyamatra



Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

Ennél az esetnél sem a valós folyamat, sem a modell értékei nincsenek hatással a várakozásra. Ez viszont magával vonja azt a kétséget, hogy várakozásként értelmezhető-e egyáltalán, hiszen nem tartalmaz semmilyen tényezőt, amely a változó

tényleges értékét befolyásolná. Előnye, hogy a vezető nem küzd a túlanalizálás hatásával; hátránya viszont az alkalmazkodóképesség hiánya. Az ilyen várakozású vezető tipikusan csak akkor változtat stratégiát, amikor a kényszer már nyilvánvalóvá válik (például amikor a bevételek látványosan visszaesnek). A modern vezetélméleti irodalom inkább arra ösztönzi a vezetőket, hogy lépjenek túl a naiv sémákon. Prahalad és Hamel (1994) szerint a vállalatoknak el kell kerülniük a „belső nézetre” alapozott extrapolációt, mert a múlt sikerei gyakran a jövő kudarcainak magját hordozzák, így a statikus várakozás sem optimális választás a racionalitást feltételező vezető számára.

A következő várakozástípus az extrapolatív. Ekkor a várakozásokat az elmúlt időszakokban megfigyelt adatok egy kombinációjával határozzák meg. Ezen várakozástípus alkalmazására egyik korai példát Metzler szolgáltatja (Metzler 1941, p. 117), akire az adaptív várakozások egyik előfutáraként tekinthetünk. Extrapolatív esetben az előrejelzés azon túl, hogy figyelembe veszi a múltban és a jelenben megfigyelt értéket, kalkulál azzal is, hogy mekkora változás történt a korábbi adatokhoz képest, ezáltal a változás mértéke befolyásolja a prognosztizálást.

Az adaptív várakozás is egyfajta extrapoláció. Ekkor a gazdasági szereplők döntési folyamatában megjelenik a korrigálás, azaz figyelembe veszik, hogy mekkorát tévedtek az előző időszakban a várakozásukkal, így a múlt – a modellalkotás során általában egy periódussal korábbi – adatait használják fel a következő időszakra vonatkozó várakozásuk képzésére.

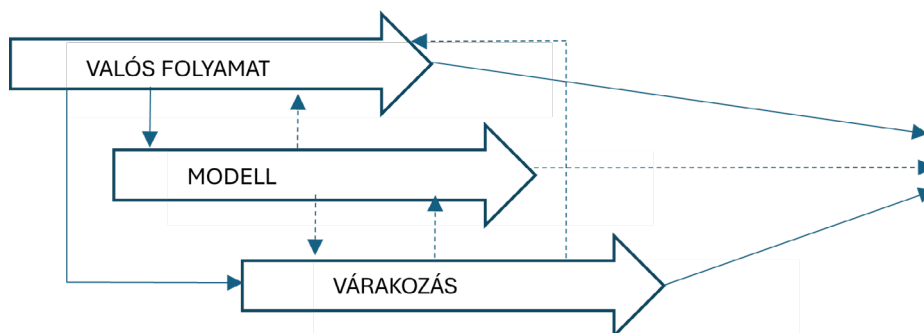
Az általános összefüggés a már korábban megismert jelöléseket tartalmazza, β pedig konstans, $0 < \beta < 1$.

$$X_t^{exp} = X_{t-1}^{exp} + \beta(X_{t-1} - X_{t-1}^{exp}) \quad (3)$$

A várakozási együttható képviseli ennél a várakozástípusnál azt a tulajdonságot, amely értelmében egyáltalán várakozásként kezelhető az adaptív várakozás. Ezalatt azt értjük, hogy az egyetlen szubjektív tényező a folyamatban éppen az a súly, amellyel a korábbi tévedésüket figyelembe veszik a gazdasági szereplők. Így véleményünk szerint annak ellenére, hogy az adaptív várakozás klasszikus esete a mechanikus várakozásképzési algoritmusnak, β mégis megadja azt a jelleget, amelytől várakozás a várakozás, még ha paraméterként is tekintünk rá.

A korábbi várakozástípusoknál bevezetett ábra adaptív esetben a következőképpen néz ki:

4. ábra: Az adaptív várakozástípus alkalmazásának hatása a modellezési folyamatra



Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

Adaptív várakozás esetén tehát az alkalmazkodási algoritmus és a modell bizonyos feltételek teljesülése esetén közelít egymáshoz. Az alap feltételezés az, hogy a várakozás közelít a valós folyamathoz és ezt igyekszik leképezni a modell. Az, hogy a folyamat végén (azaz az idő véges, de nagy lépésszámú előre haladtával) a valós folyamat, a modell és a várakozás egybeesik, már kétséges.

A vezetői döntésekben az adaptív várakozás azt jelenti, hogy a vezető figyeli a visszajelzéseket és hajlandó korrigálni a tervet, ha új információk jelennek meg. Például egy vezető, aki adaptív várakozást alkalmaz, évente felülvizsgálja a több éves stratégiai tervet a piaci trendek fényében, és szükség esetén módosítja a várakozást. Így elkerülheti, hogy a stratégia irreálisan optimista vagy pesszimista pályán maradjon hosszú ideig. Duncan (1972) és Ansoff (1975) nyomán a stratégiai tervezésben elterjedt gyakorlattá vált a gördülő tervezés, ami szintén egyfajta adaptív várakozási mechanizmus: ahelyett, hogy mereven ragaszkodnánk a korábbi előrejelzéshez, minden periódusban előre gördítjük a tervet, aktualizálva a várakozásokat. Az adaptív várakozású vezetés egyik előnye a rugalmasság. Jobban kezelhetők vele a fokozatos változások, mert a vezető folyamatosan finomhangolja a stratégiát. Ugyanakkor egy hirtelen, nagy váltást a környezetben (innováció, váratlan krízis) nem feltétlenül jelez előre időben, mivel az adaptív mechanizmus a múlt trendjeire támaszkodik.

Az 1970-es években, amikor a racionális várakozás koncepció népszerűvé vált, ismét a közgazdászok figyelmének középpontjába került, hogy vajon rendelkezhető-e mikroökonómiai alap a makroökonómiához, azaz ekkortájt merült fel ismét az igény a makroökonómia mikroökonómiai megközelítésére – immáron a várakozások problémakörével együtt, kibővülve a menedzsment döntési problémákkal. És mi lehetne frappánsabb, ideillőbb, mint rögtön az önérdekkövető, individualista gazdasági szereplő koncepciójának beépítése a modellezésbe azon szubjektív tényezőn keresztül, amelynek léte vitathatatlan, szükség esetén kellően bünbak, olykor viszont az egekbe emel. Így a homo oeconomicus/homo societas¹ racionalitása éppen párhuzamba állítható azzal a racionalitással, amelyet régóta vágytak addigra a makroökonómia művelői. Ennél a várakozásnál azonban felmerül egy igen lényeges értelmezési probléma: a racionális várakozás egy várakozástípus-e, vagy a gazdasági szereplő által racionálisan képzett folyamat eredménye. Azaz különbség van a racionális várakozás és a várakozás racionalitása között. Abban az esetben, ha egy várakozástípusként tekintünk a racionális várakozásra (azaz a racionális szó főnévi minőségében van jelen), akkor rendszerint egy összefüggést, algoritmust, univerzális felhasználású egyenletet várunk, amely – hasonlóan az eddig bemutatott többi várakozástípushoz – egzaktul körül határolja a várakozásképzési folyamatot. Ezzel szemben a várakozás racionalitása kifejezés arra utal (ahol a racionális szó jelzőként van jelen) a mi megközelítésünkben, hogy maga a várakozásképzési folyamat racionális, azaz a gazdasági szereplő optimálisan használja fel a rendelkezésére álló információkat, legyenek azok múltbéli, vagy jövőre vonatkozók. A racionális várakozás koncepció atyja John Muth, aki 1961-ben írta meg nagysi-

¹ Egyéni, illetve társadalmi egységet is tekinthetünk ebben a kontextusban.

kerű tanulmányát (Muth, 1961). Muth egy korábbi tanulmányában (Muth, 1960) az exponenciális súlyozású előrejelzések mellett érvelt, azaz a távolabbi információt (a múltból) kisebb súllyal kell beépíteni az előrejelzésbe. Muth eredeti megfogalmazása (Muth, 1961) a vállalatokra vonatkozik, amelynek értelmében a vállalatok által prognosztizált kimenetek szubjektív valószínűség eloszlásának a modell kimeneteleinek objektív valószínűség eloszlása körül kell alakulnia. A többi várakozástípus esetén bemutatott várakozás – modell – valóság hármasának összefüggéseit ez a megközelítés árnyalni fogja, hiszen az eredeti várakozás-definíció nem tartalmaz utalást a várakozás valósággal való kapcsolatához.

A racionális várakozásoknak két változata ismert: a gyenge és az erős racionalitás.

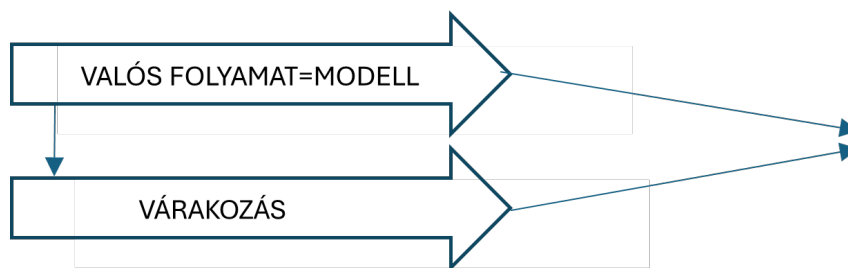
- A gyenge racionalitás szerint a változó jövőbeni értékére vonatkozó előrejelzést a racionális gazdasági szereplők a rendelkezésükre álló információk lehető leghatékonyabb felhasználásával és kombinálásával alakítják ki. Ez a legáltalánosabb megfogalmazás, amely keretei közé igen sok elgondolás szorítható. Tehát a gazdasági szereplők nem feltétlenül használják fel az összes múltbeli és jövőbeli információt, csak annyit, amely számukra optimális (nem magasabb az információszerzés költsége, mint az információ haszna).
- Erős racionalitás esetén a racionális döntéshozók egyéni, szubjektív tényezők alapján kialakított várakozásai megegyeznek a kérdéses változó feltételes valószínűségével, amely objektív tényezőket alapul véve került meghatározásra. A feltételek a rendelkezésre álló és elérhető információk halmazából állnak (Mikolajek-Gocejna, 2014). Az erős racionalitás értelmében Muth (1961) megfogalmazta, hogy ebben az esetben az alkalmazott elméleti modell eredménye és a gazdasági szereplők becslésének eloszlásfüggvénye megegyezik, így azok eloszlásának várható értéke is egyezni fog (Pete, 1996). Mivel az eloszlás maga is modell, ezért ebben az esetben tehát aggregált várakozást tekintve már elvárás, hogy egybe is essen a várakozás és a modellbeli érték. Itt viszont nincsen arra vonatkozó kikötés, hogy az említett két változó értékének egybe kellene esnie a valós értékkel is. Az már a racionális várakozás későbbi megfogalmazásaiból következik.

A legáltalánosabb módon a racionális várakozás alapja egy valószínűségi változó, amelynek ismert az eloszlása. A keresendő várható érték tehát egy feltételes várható érték, amely függ a rendelkezésre álló információktól:

$$X_t^{exp} = E_{t-1}(X_t | I_{t-1}) \quad (4)$$

Pete (1996) szerint az tekinthető optimális esetnek, ha minél több információ áll a gazdasági szereplő rendelkezésére, az információ minőségi jellemzője nincsen jelen a rendszerben. Ezzel az állítással vitatkoznánk. A gyenge racionalitás értelmében nem az összes információ mennyisége, hanem a múlt, és a jövőre vonatkozó információ összetétele miatt tekinthető a folyamat optimálisnak. Megközelítésünkben a racionális várakozás esetében a hatására a következő: a három folyamat leredukálódik kettőre. A racionális várakozás esetén a modellbeli folyamat és a valós folyamat egybeesik, viszont mindannyian egy közös cél felé haladnak:

5. ábra: A racionális várakozástípus alkalmazásának hatása a modellezési folyamatra



Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

A fenti értelmezésekben egy elem közös: minden esetben a várakozásnak tartania kell a valós (és a vele azonosnak tekintett modell) folyamathoz. Ez a koncepció megfelelne annak a koncepciónak, hogy a várakozások jelentőségét modellbeli keretek között is ki tudjuk mutatni. A tökéletes előrelátás a racionális várakozás részhalmaza. Tökéletes előrelátás esetében a modell hosszú távú egyensúlyi állapota csupán a modellből származtatott, abban nincs befolyása a várakozásnak. Ezzel viszont azt is feltételezzük, hogy a modell hosszú távú egyensúlyi állapota és a valós hosszú távú érték egybeesik. Ezt az egyensúlyi értéket a gazdasági szereplők ismerik és ezt is várják, azaz

$$X_t^{exp} = \lim_{t \rightarrow \infty} X_t = X^* \quad (5)$$

A fenti összefüggéssel viszont egy alfejezetet nyitunk a racionális várakozásokon belül. A tökéletes előrelátás koncepcióját számtalan helyen azonosítják is a racionális várakozással (például Dornbusch, 1976b), Shone (2001) tökéletes előrelátás alatt azt érti, hogy a két időszak várakozása közötti eltérésnek meg kell egyeznie ugyanazon időszak modellbeli értékei között megfigyelhető eltéréssel. További példák még Sargent – Wallace (1973), Brock (1974, 1975), Brock és Turnovsky (1981), Judd (1987), Begg (1982). Minden változat mögött az az elméleti elgondolás húzódik, hogy a gazdasági szereplők úgy viselkednek, mint akik ismerik a modell körülményeit, az azokat befolyásoló tényezőket és rendelkeznek annyi ismerettel, hogy szakemberekként tudják várakozásaikat kialakítani. A fenti feltételezés viszont irreleváns abból a szempontból, hogy nem várható el az összes gazdasági szereplőtől mindez. Sőt, ha a tökéletes előrelátást azonosítjuk a modell hosszú távú egyensúlyi értékével, valójában kioltjuk a várakozást a modellből. A másik kérdés, hogy mi történik rövid(ebb) távon tökéletes előrelátás esetén. Hiszen, ha ismert egy modell hosszú távú egyensúlyi szintje, az nem vonzza azt magával, hogy minden elkövetkezendő időszakra azt az értéket várja a gazdasági szereplő. Az ellentmondást feloldani a racionális várakozás és a tökéletes előrelátás között Keynes eredeti gondolata alapján lehetséges. Ha elfogadjuk azt, hogy rövid távon másképp várnak a szereplők, akkor definiálható egy általános racionális várakozás, amely rövid távra hozza a gyenge racionalitás tulajdonságát, hosszú távon viszont a tökéletes előrelátás jellemzi. Ezzel kiküszöböljük Keynes korábbi szavait, amely értelmében hosszú távon nem tudunk semmit... (Keynes, 1937). A racionális várakozások elmélete

azonban más, mint a korábban bemutatott várakozástípusok abban az értelemben, hogy másképp kezeli a múltbeli információt. A statikus, egyszerű, extrapolatív és adaptív várakozások esetén az előző időszakokban összegyűjtött információ súlya adott a döntési folyamatban. Ezeket a várakozástípusokat szokás egyébként trendkövető várakozásoknak is nevezni. Ilyen a priori előírás a racionális várakozások képzésénél nem létezik, hiszen – bármelyik értelmezést is fogadnánk el – a probléma hátterében mindig egy feltételes várható érték meghatározása áll, ahol a feltétel a rendelkezésre álló információkra vonatkozik. Sőt, az egyes lehetséges események bekövetkezését különböző valószínűségekkel várják, de a szereplők túlnyomó többsége szinte egyhangú véleményével ellentétesen vagy ettől eltérően, néhányan az információk szubjektív értékelése után más eredményekre jutnak. Így az átlagos értékelés nem egyezik teljesen a többségi evaluációval. A következő időszakban az információk halmaz már ezeket, a többség által valószínűségűnek tekintett kisebbségi értékeléseket is tartalmazza. Így bármelyik időpontban a szereplők a várható események feltételes várható értékét a rendelkezésre álló információk egyéni felhasználásával, a valószínűségek egyéni és szubjektív súlyozásával határozhatják meg. Lényegében az utóbbi gondolatmenetnek következménye a második különbség is. A statikus, egyszerű, extrapolatív és adaptív típusok csak olyan várakozásértékekhez vezetnek, amelyek származtatásához szükséges a korábban már bekövetkezett valós és várt értékek ismerete. A különböző előírások egyszerűen nem hagynak helyet olyan várakozásértékek kialakításához, amelyeket valaki(k) az információk alapján „csak úgy” elképzelte(ék). Kivételt esetleg az adaptív várakozás jelenthet, a korábban kifejtett várakozási paraméteren keresztül. A racionális várakozások elméletének számtalan előnyét – többek között például a modellekbe való viszonylag egyszerű beillesztést – a tanulmány nem ignorálja, csupán a cél érdekében más jellemzőket emel ki. Hátrányként hozható fel a racionális várakozással szemben, hogy a folyamatban említett információ szerzésének és feldolgozásának költsége nem jelenik meg a tényezők között. E mellett az empirikus tapasztalatok nincsenek összhangban az elmélettel. Fontos megemlíteni ezen a ponton Paul Krugman 2009-es kritikáját a gazdasági szereplők racionális várakozásainak illúziójáról: ha a racionális várakozás elmélete működött volna, akkor a 2008-as gazdasági világválság előre jelezhető lett volna. Véleménye szerint a neoklasszikus makroökonómia elmélete teljesen elbukott a válság hatásainak elemzésekor, ezzel együtt a racionalitás jelensége is (Krugman, 2009).

A racionális várakozás különböző értelmezéseiről nagyszámú szakirodalom létezik, és a modellező számára a kihívást az jelenti, hogy kiválassza a legmegfelelőbb változatot. Ahogyan King cikkében is szerepel, a jövőre vonatkozó várakozások megkövetelik, hogy a hosszú és a rövid távú várakozásokat együttesen kezeljük (King, 1993, p. 75). Véleményünk szerint ez a racionális várakozások értelmezésének és alkalmazásának egyik gyenge pontja: az időhorizont. A hosszú táv esetében közgazdasági értelemben a racionális várakozásoknak a tökéletes előrelátás fogalma felel meg leginkább (összhangban Dornbusch állításával, miszerint a tökéletes előrelátás a racionális várakozások determinisztikus megfelelője (Dornbusch, 1976a, p. 1167). Ebben az értelemben a tökéletes előrelátás valójában

egy speciális eset, amikor a gazdasági szereplők tudják a vizsgált változó hosszú távú egyensúlyi értékét. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden időszakra vonatkozóan ezt várják.

Az egyes várakozástípusok kombinációja is fellelhető a szakirodalomban. Az adaptív és a racionális várakozástípus ugyanazon modellkeretben történő, külön-külön alkalmazása meglepő eredményeket tud hozni. Chow (1991) egy jelenérték-modellben alkalmazta mindkét várakozástípust empirikus adatokon tesztelve, majd összehasonlította az eredményeket. A tesztek értelmében a racionális várakozás hipotézisét elvetette, míg az adaptív várakozás hipotézisét elfogadta. Ez nem jelent mást, mint hogy az adaptív várakozástípus használata képes magyarázni a megtérülési ráta és a részvényárfolyam közötti empirikusan kimutatható negatív összefüggést, ellentétben a racionálissal. Chow nem a modellből indult ki és tesztelte empirikus adatokkal, hanem az empirikus adatokhoz kereste a leginkább illeszkedő várakozástípust. Egy másik példa ebben a témában Molnár (2007): megmutatta, hogy az adaptív várakozástípus múltba tekintő (backward-looking) jellege olyan erény, amely alkalmassá teszi ezt a várakozástípust arra, hogy kiegészítsen olyan előre tekintő (forward-looking) várakozástípusokat, amelyek empirikus tesztelésének hatékonysága nem kielégítő.

Különböző várakozástípusok kombinációira épül Simonovits modellje is (Simonovits, 1999), amely véleményem szerint egy alkalmas példa annak megmutatására, hogy milyen alternatívákat tudunk találni a szakirodalomban a várakozásokra és összeköti a várakozásokat az előző szakaszban tárgyalt időfogalommal. Simonovits (1999) bevezeti az ún. vegyes várakozásokat, ahol az egyszerű várakozások és a racionális várakozások elméletét ötvözi. Számára a racionális várakozás nem más, mint amikor minden állapot megegyezik a megfelelő időszak modellbeli tényleges értékével (azaz $X_{t+i}^{exp} = X_{t+i}$, $i=1, \dots, n$). Ez a megközelítés véleményünk szerint valóban elfogadható, hiszen így érvényesül a racionális várakozás szisztematikus hibáktól mentes becslés tulajdonsága. Egyszerű várakozás esetén viszont minden várt állapot megegyezik a jelenlegi tényleges értékkel, azaz $X_{t+i}^{exp} = X_{t+i}$, $i=1, \dots, n$.

Vegyes várakozások esetén tekintsünk egy nemnegatív egész számot, d -t, amelyre igaz, hogy $0 \leq d \leq n$. A vegyes várakozásnak kétféle komponense azonosítható:

- Legyen ismert jelenlegi állapot, amely mellett ismertek , a közeljövő állapotai is a t -edik időszakban: $X_{t+i}^{exp} = X_{t+i}$, $i=1, \dots, n$
- A távoli jövőre vonatkozó állapotok ($X_{t+d+1}, \dots, X_{t+n}$) várható értékei állnak rendelkezésre, amelyek a $-$ edik időszak állapotával azonosíthatók: $X_{t+i}^{exp} = X_{t+i}$, $i=1, \dots, n$

A közeljövőre vonatkozóan a gazdasági szereplők megfigyelik az időszak modellbeli értékét és az lesz a várakozás a következő időszakra. A távolabbi jövőre vonatkozóan viszont azt feltételezzük, hogy ott már képesek tökéletesen becsülni a gazdasági szereplők, de ez nem a tökéletes előrelátás. És miért is ne feltételezhetnénk azt, hogy a jövőben minden szereplőnek rendelkezésére fog állni a szisztematikus hibáktól mentes becsléshez szükséges információmennyiség? Simonovits ezzel a formulával rámutatott a várakozások egy fontos jellemzőjére:

azok időtávjára. Simonovits vegyes várakozása abból a szempontból fogadható el, hogy hosszú távon reagál a gazdasági szereplő a változásokra, de a döntéséhez rövid idő és korlátozott információkészlet áll rendelkezésére.

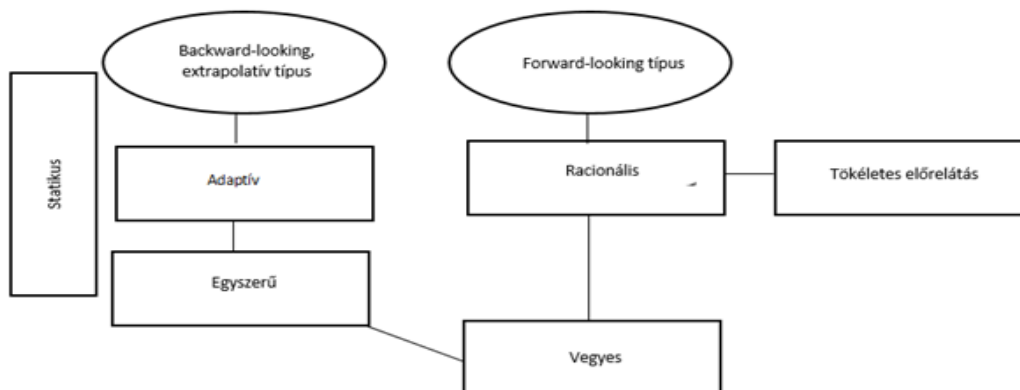
4. A várakozások csoportosításának szempontjai

Ahogy korábban láthattuk, a szakirodalom igen színes abban a tekintetben, hogy hogyan lehet értelmezni és modellezni a várakozásokat, valamint a fő várakozástípusokon kívül több alternatív, típusokat ötvöző megközelítés is létezik. Ez a sokszínűség, amely tartalmát tekintve és módszertanilag is számos átfedést eredményez, valamint a sokszor nagyon is eltérő kiindulópontok követelik meg azt, hogy keretbe helyezzük az egyes típusokat annak érdekében, hogy átláthatóbb képet kapjunk e témában.

Az első csoportosítási szempont az objektívitas-szubjektívitas skálája, amely azt mutatja, hogy a vizsgált várakozástípushoz tartozó várakozásképzési mechanizmus milyen mértékben támaszkodik csupán objektív változók értékére és a szubjektívitas mennyire jellemző a várakozásképzési folyamatra. A múltba-, vagy jövőbe tekintő jelleg (backward-looking és forward-looking) szempont alapja a várakozásképzés folyamatában felhasznált információk időbeli jellegére utal; (csak) múltbeli adatokat használ a gazdasági szereplő vagy a jövőre vonatkozó prognózisokat is. Azaz várakozás-e ténylegesen a várakozás, vagy csupán mechanikus algoritmus a múlt információi alapján? Illetve különbséget kell-e tenni várakozás és várakozás között abban az értelemben, hogy a várakozás kialakítása ad-hoc történt a körülmények figyelembevétele nélkül, vagy valamilyen tanulási folyamat eredménye? Röviden ki fogunk térni Keynes hatására is a várakozásképzéssel kapcsolatban más megközelítésben, amely azzal indokolható, hogy implicit bevezetett egy csoportosítási szempontot a várakozásokra még azok időszámításának kezdete előtt.

Először keretbe foglaljuk a várakozásokat hátratekintő (backward-looking) és előre tekintő (forward-looking) tulajdonság szerint. A következő ábra hivatott szemléltetni a várakozástípusok besorolását a fenti szempontok szerint.

6. ábra: Alap várakozástípusok csoportosítása; azok múltba-, vagy jövőbe tekintő jellegét figyelembe véve



Forrás: Saját szerkesztésű ábra saját gondolatmenet alapján

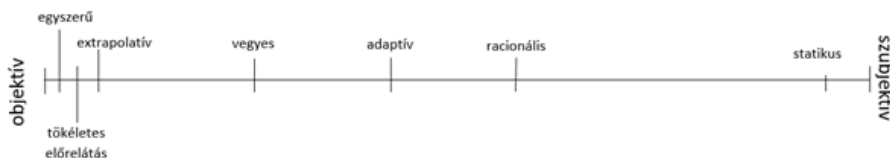
A leginkább kívülálló a statikus várakozás, amelynek nincsen kapcsolata sem a valósággal, sem a modellel. Így nem kapcsolható egyik tulajdonság szerint sem csoporthoz ez a várakozástípus. Abban az esetben, ha csak múltbeli értékeket használ a szereplő, akkor a várakozásképzés, a korábbi megállapításunkat megerősítve, backward-looking típusúnak azonosítható. A hátratekintő tulajdonság valójában az extrapolatív-típusú várakozásokra vonatkozik, annak definíciója alapján. Tekintettel arra, hogy az adaptív és az egyszerű várakozás is speciális extrapolatív várakozás, ezek ide sorolandók. A szakirodalommal ellentétben viszont az adaptív várakozás nem egyértelműen backward-looking. Azért, mert az általunk korábban is említett várakozási paraméter hordozhatja azokat a szubjektív jegyeket, amely miatt várakozásnak tekinthető egyáltalán az adaptív típus. A mi megközelítésünkben, ha megjelennek előre tekintő elemek, akkor már forward-looking típusú a várakozás akkor is, ha hátratekintő elemeket is tartalmaz a várakozásképzés. Ez az oka annak, hogy az előrelátó tulajdonságokat hordozó racionális várakozást és egyszerű várakozást is tartalmazó vegyes várakozás előre tekintőnek minősül a szempontrendszerünk alapján, de mégis kapcsolata van a hátratekintő tulajdonsággal. Racionális várakozás az információkészlet hatékony felhasználásán keresztül már tartalmaz tényleges előrejelzést a jövőre vonatkozóan. A tökéletes előrelátás ebből a szempontból az előre tekintő várakozás szélsőséges esete.

A következő az objektív-szubjektív skála. A bevezetésének oka annak megállapítása, hogy melyik várakozástípus a leginkább robotikus tulajdonságú, szubjektív tényezőktől mentes és melyek tekinthetők árnyaltabbnak a jövőre vonatkozóan. Meghatározásunkban a teljesen objektív esetben a várakozásképzés kizárólag modellbeli változók értékeiből történik, teljesen szubjektív esetben a várakozás független a modelltől. Megvizsgáltuk, hogy az egyes várakozások milyen arányban tartalmaznak szubjektív, illetve objektív elemeket². Ehhez tar-

² Objektív alatt a modellből következő elemeket értjük, szubjektív alatt pedig azokat az elemeket, amelyek a gazdasági szereplők egyéni megítélésétől függenek.

tozóan meghatározható egy skála, amelyen az egyes várakozástípusok elhelyezhetők azáltal, hogy mennyire tekinthető az egyéni megítéléstől függetlennek, vagy mennyire függenek attól.

7. ábra: A tanulmányban bemutatott várakozástípusok csoportosítása: objektív, illetve szubjektív jelleget figyelembe véve



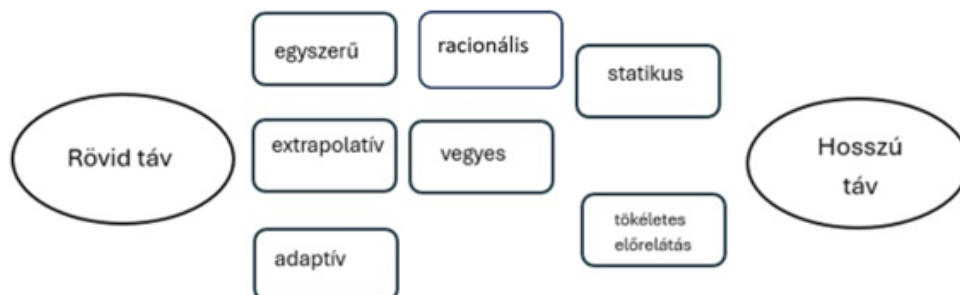
Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

A fenti skála leginkább azzal indokolható, hogy a gazdasági szereplők a múltbeli információ felhasználásával törekednek az objektív elemek felhasználására, a jövőre mutató prognosztizálás a tényleges múltbeli adatok felhasználását mellőzve viszont szubjektívnek tekinthető. Legszubjektívebbnek a statikus várakozást tartjuk a döntési folyamat szempontjából azért, mert abban találunk legkevésbé modellhez köthető elemeket, de ennek ellenére nem helyezzük teljesen a skála szubjektív végéhez. Ennek az oka, hogy a szereplőkről feltételezhetjük, hogy valamely tényezőket figyelembe vesznek környezetükből, amikor meghatározzák azt az értéket, amelyet innentől kezdve a folyamat végéig várnak, minden periódusban. A másik véglet pedig a skála objektív szélén az egyszerű várakozás, hiszen ez a típus nem vesz figyelembe prognosztizálást és semmilyen korábbi várakozást, csupán az előző időszak megfigyelt értékét várja. Ehhez kapcsolódik a vegyes várakozás, amelynek egyszerű várakozás összetevője indokolja az objektív szélhez való közelebbi elhelyezkedést. A tökéletes előrelátás közelebb áll a skála objektív végéhez. Ennek magyarázata, hogy a várakozást a modellezés során a modell hosszú távú egyensúlyi értékével egyenlővé téve csak kevés esetben kerülhet a várakozásba szubjektív elem. Az extrapolatív várakozásnál a súlyozási paraméter, az adaptív várakozásnál a várakozási paraméter okozza a várakozás szubjektív voltát. Adaptív esetben a korábbi várakozás figyelembevétele indokolja azt, hogy közelebb helyezkedik el a szubjektív szélhez, mint az extrapolatív várakozás. A racionális várakozás a jövőbeli információk miatt tekinthető szubjektívnek és ez okozza annak elhelyezkedését a skálán.

John Maynard Keynes neve a csoportosítási szempontok között is felbukkan: a következő csoportosítási szempont alapja Keynes *The General Theory of Employment, Interest, and Money* című könyve, ahol egy egész fejezetet szentelt a várakozásoknak (Keynes, 1936). Ezt a fejezetet Paul Krugman 2011-es beszédében csodálatos, briliáns jelzőkkel illette (Krugman, 2011). Keynes többek között kifejtette, hogy a várakozások alakításakor a kevésbé bizonytalan tényezőkre érdemes fókuszálni, ezáltal az aktuális helyzet tényei sokkal nagyobb súllyal vesznek részt a hosszú távú várakozások kialakításában. Ne feledjük, hogy Keynes megállapításai még az extrapolatív várakozások modellje előtt íródtak. Implicit módon egy csoportosítási szempontot is azonosított Keynes a várakozásokról a 12. fejezetben, ez pe-

dig az időtáv szempont figyelembevétele: meg kell különböztetnünk a rövid, illetve a hosszú távú várakozásokat. Ez az időtávbeli megkülönböztetés adja okát Keynes említésének ebben a fejezetrészben. A hosszú távú várakozások egy gazdaságban leginkább a foglalkoztatási szintre fókuszálnak (nevezhetjük azokat Keynes alapján pszichológiai várakozásoknak is), míg a rövid távú várakozások kimerülnek a vállalatoknál lévő termelői ár becslésben. Keynes szempontja szerint lehetőség van az általunk bemutatott várakozástípusokat is ráhelyezni a rövid távú - hosszú távú skálára, a következőképpen: leginkább rövid távúnak tekinthető az egyszerű várakozás a maga egyszerű, könnyen kezelhető, egy periódust és tényezőt alkalmazó sémájával. E mellett az extrapolatív és az adaptív várakozás is ide sorolandó. A vegyes várakozás is megemlíthető ennél a szempontnál, hiszen éppen az időtávra fókuszál: rövid távon egyszerű a várakozás, hosszú távon racionális. Racionális, de nem tökéletesen előrelátó, azaz a következő periódust becsüli a rendelkezésére álló információk hatékony felhasználásával, szisztematikus hibáktól mentesen. Két hosszú távú várakozást azonosítottunk: a statikus és a tökéletes előrelátást. Mindkettő típus esetében a definíciójukból következik a hosszú távra való becslés. A következő ábra összefoglaló jelleggel bemutatja Keynes időtáv-felfogását alapul véve az általunk vizsgált várakozástípusok csoportosítását időtávot tekintve.

8. ábra: Alap várakozástípusok csoportosítása: a várakozásképzés során figyelembe vett időtávokat tekintve



Forrás: Saját készítésű ábra saját gondolatmenet alapján

Keynes rávilágít implicit arra, hogy a várakozások modellezése során figyelembe kell venni a modell időtávját: rövid- vagy hosszú távú-e a modell, amelyben a várakozástípust alkalmazzuk.

Összefoglalva, a különböző szempontok eltérő csoportosítást eredményeznek a várakozásokra vonatkozóan. Egy közös jellemző viszont mindegyik esetben van: vagy úgy tekintünk a csoportosított várakozástípusokra, hogy azok egyéniek és egyetlen szereplőhöz tartoznak, vagy aggregált és a szabályok mögé helyezhető, homogén szereplők várakozásai.

A fenti elemzések rávilágítanak, hogy a stratégiai döntéshozatalban a szubjektivitás kikerülhetetlen: a legadatvezéreltebb folyamatban is ott rejlenek a döntéshozók várakozásai, feltételezései.

A várakozások gazdasági és vezetői szerepének elemzése során érdemes kiemelni egy alapvető kettősséget. Egyrészt, (majdnem) minden várakozás a modell struktúrájából, annak belső logikájából és szabályrendszeréből táplálkozik,

ami természetes és a közgazdasági modellezés gyakorlata szempontjából elengedhetetlen. Másrészt, (majdnem) minden várakozás – legalábbis elméletben – vissza is hat a modellre, ez a visszacsatolás pedig nemcsak a keynesi hagyományba illeszkedik jól, hanem a vezetési folyamatok lényegéhez is hozzátartozik: a vezetői döntések ugyanis módosítják a modell feltételezéseit és így alakítják a várakozások terepét. Ugyanakkor a vizsgált várakozástípusok mélyebb elemzése azt mutatja, hogy ez a visszahatás csak erősen korlátozott módon érvényesül. A legtöbb modellben ugyanis a várakozások csupán kisebb zavarokat okoznak, miközben a modell pályája – annak fő dinamikai törvényszerűségei – érintetlenek maradnak. Ebből következik, hogy a várakozások tulajdonképpen a modell foglyai: mozgásterük a modell által engedélyezett keretekre szűkül. A várakozások tulajdonságai tehát a modell tulajdonságaiból vezethetők le: ha a modell stabil, akkor a várakozás is stabil; ha a modellnek van stacionárius pontja, akkor a várakozások is oda konvergálnak. A tanulás ebben az összefüggésrendszerben azt jelenti, hogy nem a valóságot próbáljuk jobban megismerni, hanem a várakozások képzésének módját illesztjük egy adott modellhez. Ezért a „jó” várakozás definíciója is a modellhez való közelségre szűkül: az a várakozás tekinthető jónak, amely nem távolodik el túlságosan a modelltől.

Ezzel szemben a sikeres vezetői gyakorlatban épp az válik döntővé, hogy a vezető képes-e a modell vagy a valóság elemzése során olyan tényezőket azonosítani, amelyeket mások figyelmen kívül hagynak – vagy képes-e olyan intézkedéseket hozni, amelyek a konkrét körülményekhez igazítják a célt. Ezért is releváns kérdés, hogy vajon létezik-e olyan vezetési modell, amely a klasszikus várakozásmodellekhez hasonló elvek mentén épül fel, de mégis lehetőséget biztosít a modelltől való „kilépésre” – egy olyan várakozásra, amely minőségileg eltér a modell és a valóság aktuális alakulásától. A racionális várakozások esetében ez az eltérés pusztán ideiglenes lehet: a „valamit másképp látott” vagy „valamit másképp csinált” helyzet a modell értelmezésében csupán egy rövid távú eltérés, amelyet a következő időszakban a szereplő azonnal korigálna

5. Vezetési modellek és várakozások

Ebben a szakaszban bemutatjuk, hogy milyen vezetési modellek azonosíthatók a közgazdasági modellezésből érkező várakozástípusokkal, amelynek célja a szervezeti viselkedés mélyebb megértése. Ha ismerjük, hogy egy vezető (vagy egy szervezet) milyen típusú várakozási logikát követ, akkor megbecsülhető a viselkedése bizonytalan vagy változó környezetben. Ha a vezetési modelleket várakozástípusokhoz kötjük, analitikusan elemezhetővé válik, hogy egy adott vezetői működés milyen torzítással vagy realitással tekint a jövőbe, és ez hogyan viszonyul a tényleges környezeti változásokhoz. Emellett a várakozástípusok és a vezetési modellek párosítása segíti a közgazdasági gondolkodás integrálását a szervezeti és vezetési elemzésekbe, így például a közgazdasági modellek relevánsabbá válhatnak a vezetői gyakorlat szempontjából, vagy éppen a vezetéstudomány analitikusabb alapokra támaszkodhat. A következő táblázat foglalja össze a statikus, az egyszerű, az adaptív és a racionális várakozások vezetési modellekkel történő összehangolását:

2. táblázat: Várakozástípusok és vezetési modellek közötti hasonlóság összefoglalása

Várakozás típusa	Vezetési modell	Kapcsolat	Szakirodalom a vezetéseméletben
statikus	autokratikus	merev, szabály- és hierarchiaközpontú stílus, a változatlanság feltételezése	(Szabolcsi, 2016)
egyszerű	tranzakcionális	a vezető rövid távra koncentrál, illetve passzívan hagyja, hogy a folyamat a múltnak megfelelően haladjon tovább	(Fehér, 2010)
adaptív	adaptív, agilis	rugalmas, tanuló, változásokra reagáló vezető, helyzethez igazított viselkedés, visszajelzések követése	(Juhász – Krén, 2024)
racionalis	stratégiai, transzformációs, racionalis		(Szukits, 2017)

Forrás: Saját szerkesztés

A statikus várakozásnak megfeleltethető vezetési modell az autokratikus vezetési modell. Ekkor a vezetők mereven ragaszkodnak a megszokott módszerekhez és szabályokhoz – összhangban a statikus várakozás folyamatoktól független, nem változó értékéhez. Például az autokratikus vezető minden lényeges döntést egyedül hoz meg, részletes utasításokat ad, és erősen kontrollálja beosztottjait (Szabolcsi, 2016).

Az egyszerű várakozás a tranzakcionális vezetési modellel azonosítható: a legutóbbi tényleges értékre hagyatkozik, nem épít tudatos előrejelzésre. A tranzakcionális vezető rövid távon gondolkodik, bevált teljesítményt kér cserébe, anélkül, hogy komplex jövőképet festene. Hiányzik a forward-looking dimenzió a döntéshozatalban (Fehér, 2010).

Az adaptív várakozás logikai sémája az adaptív és az agilis vezetési modellekkel hozható párhuzamba, amikor a vezető gyorsan reagál a változásokra, nyitott a megújulásra, és viselkedését rugalmasan igazítja a helyzethez. Az adaptív vezetés mind a szervezeti belső, mind a külső kihívásokra érzékenyen reagál, integratív gondolkodású. Ilyen vezetők folyamatosan tanulnak és módosítják stratégiájukat – ez jó párhuzam az adaptív várakozás formájával (Juhász & Krén, 2024).

A racionális várakozás jellemzői leginkább a racionális, stratégiai és transzformációs vezetési modellekben jelennek meg: a vezető a rendelkezésére álló összes információt felhasználja a döntéseihez, szisztematikusan elemez (Szukits, 2017). A transzformációs stílus leginkább azzal jellemezhető, hogy miként kezeli a vezető a változásokat, és miként transzformálja a szervezetet céljai elérését tartva elsődleges célnak (Juhász & Krén, 2024). A racionális várakozások alkalmazása a stratégiai döntéshozatalban ezáltal azt jelenti, hogy a vezető proaktívan és a lehető legnagyobb pontossággal készül a jövőre. A menedzsment több lehetséges jövőbeni világot is előre jelez és mindegyikre terveket készít – ez valójában arra épít, hogy tökéletes racionalitással sem tudjuk pontosan a jövőt, de lehetséges kimenetek valószínűségét meg tudjuk becsülni. A racionális várakozások mellett döntő vezető igyekszik kiküszöbölni a szubjektív torzításokat, ezért használ például külső szakértői prognózisokat, végez piacfelméréseket, esetleg több forrás véleményét átlagolja stb.; azaz segítségül hívja a környezete véleményét a döntés során. Az ilyen típusú döntéshozó arra fókuszál, hogy mi változhat, milyen új tényezők jelenhetnek meg, és ezek milyen valószínűséggel következnek be. Fontos azonban látni, hogy a racionális várakozás ideálképe sokszor utópisztikus a valós vezetői gyakorlatban. Ahogy korábban tárgyaltuk, a korlátozott racionalitás és a kognitív torzítások miatt még a legjobb szándékú vezető is nehezen tud teljesen objektív maradni. Ráadásul a stratégiai döntéseknél nemcsak valószínűség-számításról van szó, hanem gyakran egyedi, megismételhetetlen helyzetekről, ahol nincsenek jól behatárolható valószínűségek. Összességében a racionális várakozás egy cél, ami felé a vezetők törekedhetnek, de sosem érhetnek el teljesen. A gyakorlati vezetői döntéshozatal valahol a tanulmányban felsorolt várakozások spektrumán helyezkedik el.

A várakozások vezetési modellekkel történő párhuzamba állításának haszna az új értelmezési keret a vezetői viselkedés belső logikájának feltárására, amely nem helyettesíti annak helyzetspecifikus vizsgálatát. Cél a stratégiai döntéshozatal mögötti gondolkodási mintázatok rendszerezése, hidat képezve a vezetéstudomány és a gazdaságelmélet között. A közgazdasági várakozási modellek és a vezetéselméleti megközelítések közötti megfeleltethetőség ugyanakkor túlmutat az analitikus párhuzamokon: ráirányítja a figyelmet több más dimenzióra is. Egyrészt említeni kell a vezetői szerep kollektív aspektusát. A vezetők közötti horizontális tudáscsere, tapasztalatomegosztás és véleményformálás stratégiai jelentőségű lehet az információszerzésben, elképzelések ellenőrzésében és így a várakozások alakításában. Ebből az is következik, hogy a modell – valóság – várakozás koncepció nem kizárólag kognitív rendszerként, hanem dinamikus, szociálisan beágyazott tanulási folyamatként is értelmezhető. A várakozások ilyen felfogása tovább erősíti a vezetői együttműködés szerepét a szervezeti adaptációban és stratégiaalkotásban. Másrészt pedig érdemes figyelni egy lényeges eltérésre is: a közgazdasági várakozások modelljei és eljárásai hasznosak lehetnek a vezetői stratégiák kialakításában, főleg, ha bizonytalansági tényezőkkel kerülnek szembe. Ezzel szemben a bemutatott vezetési modelleket elsősorban arra dolgozták ki, hogy olyan eszköztárt adjanak a vezetők kezébe, amellyel képesek lesznek már

meglévő koncepciókat a valóságba átütni. Ez tehát két különböző lépés: a stratégia kimunkálása, amelyben a várakozáselmélet eredményei legalábbis részben hasznosíthatók, valamint a stratégia megvalósítása, amely egy minőségileg is más jellegű terület. Ebből adódik azonnal egy harmadik lehetőség. Láttuk, hogy a várakozási modellek erőteljesen egy helyesnek feltételezett modellhez kötődnek, vagyis esetleg inkább a modell igazolását szolgálják, mint a valóság megismerését. A másik oldalon a vezetők gondolati kereteket, akár modelleket fogalmazznak meg, amelyek esetleg kevésbé elegánsak, mint a várakozáselméletek formalizált modelljei, de amelyek a valóságról szólnak. Nem lenne haszontalan e két oldalt összehozni, arról gondoskodni, hogy a várakozáselmélet művelői és a gyakorlatban sikeresen tevékenykedő vezetők közös nyelve alakuljon ki, amelyik mindkét fél számára fontos információk közlését és feldolgozását tenné lehetővé. Talán így lehetne lazítani a várakozások és az elméleti modellek túlzottan egyoldalú kapcsolatát és egyben erősíteni a sikeres vezetői magatartások lényeges elemeinek általánosabb megfogalmazását.

A tanulmány során bemutatott elméleti keretek és várakozástípusok alapján megállapítható, hogy a vezetők számára hasznosak lehetnek a közgazdaságtanban fellelhető várakozástípusok. A különböző várakozási mechanizmusok – különösen az adaptív és racionális típusok – nem csupán a stratégiai gondolkodás formális modelljeiként értelmezhetők, hanem a vezetői tanulás, korrekció és alkalmazkodás gyakorlati mintázatait is strukturált formában jelenítik meg. A várakozások explicit értelmezése segítheti a vezetőket saját kognitív torzításaik felismerésében, a szervezeti környezetről alkotott modelljeik finomításában. Ennek fényében a várakozáselméletek nemcsak egyfajta eszköztárként, hanem a vezetői együttműködés fejlesztésének kereteként is hasznosíthatók. Ugyanakkor a közgazdaságtani modellezés számára is tanulságos lehet a vezetői gyakorlatok megismerése: a valós döntési helyzetekben megfigyelhető intuíció, tapasztalat-alapú reagálás olyan tényezőkre hívja fel a figyelmet, amelyek a formalizált várakozásmodellekből gyakran hiányoznak. A vezetői döntési folyamatokban megjelenő informális tudás, adaptív kísérletezés és helyzetérzékeny alkalmazkodás új szempontokat nyithat a gazdasági szereplők magatartásának modellezésében, hozzájárulva ezáltal a közgazdasági várakozáselméletek valóságghűbbé és társadalmilag megalapozottabbá tételéhez.

Összefoglalás

Ebben a tanulmányban a vezetéselmélet szemszögéből áttekintve láttuk, hogy a várakozások formája és minősége nagymértékben meghatározza a szervezeti döntések sikerét. A szakirodalmi visszatekintés rámutatott, hogy már több évtizede foglalkoztatja a kutatókat a kérdés: hogyan várnak a döntéshozók, és miképpen befolyásolják ezek a cselekvéseiket. Az olyan klasszikus elméletek, mint a viselkedéselmélet (Cyert–March-féle modell) vagy a racionális várakozások hipotézise, keretet adnak a jelenség megértéséhez. A különböző várakozástípusok – statikus, egyszerű, adaptív, racionális – segítenek kategorizálni a vezetői maga-

tartásokat és vezetési modelleket. A statikus és egyszerű várakozások egyszerűségük miatt hasznosak, azonban rugalmatlanok a változásra. Az adaptív várakozás tanulási képességet visz a rendszerbe, de óvatossá tesz a váratlan exogén tényezőkkel és hatásokkal szemben. A racionális várakozás a vágyott optimum, amely felé érdemes törekedni, de amelyet teljességében elérni szinte lehetetlen – viszont iránytűként szolgál a döntéshozatalban. A modell – valóság – várakozás hármasság vizsgálata rávilágított, hogy a döntéshozók mentális modelljei és a valóság folyamatos interakcióban vannak. A vezetők várakozásai és döntései formálják a kialakuló helyzetet. Ebből fakadóan a stratégiai vezetői munka egyik legkényesebb feladata a megfelelő egyensúly megtalálása a saját elképzelés (szubjektív várakozás) és a külső realitások jelzései között. A túlzottan szubjektív, tényektől elszakadó döntéshozatal éppúgy bajt okoz, mint a kizárólag múltbeli trendekre hagyatkozó, képzelőerőt nélkülöző vezetés.

Végül megállapíthatjuk, hogy a vezetéselmélet, a várakozások kezelése tulajdonképpen a kockázatkezelés és a tanulás egy formája. A várakozások megfelelő menedzselésével a stratégiai döntések tudatosabbak, rugalmasabbak és végső soron eredményesebbek lehetnek, ami hosszú távon versenyelőnyt jelent a vezetett szervezet számára. A tanulmány utolsó szakaszában a vezetési modellek és a közgazdasági várakozástípusok közötti megfeleltetést mutattuk be. Négy alapvető várakozástípust – statikus, egyszerű, adaptív és racionális – azonosítottunk, és ezekhez konkrét vezetési stílusokat rendeltünk hozzá a releváns szakirodalom alapján. Ezzel olyan konceptuális kapcsolatot tártunk fel, amely lehetővé teszi a vezetői magatartás mélyebb elméleti értelmezését gazdasági várakozásokon keresztül. Fontos kérdés azonban, hogy a vezetők képesek-e tudatosan módosítani várakozási logikájukat gyorsan változó körülmények között, és milyen feltételek mellett megy végbe ez az alkalmazkodás – mindez érdekes további kutatási témát vet fel.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2010). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
- Ball, R., & Bartov, E. (1996). How naive is the stock market's use of earnings information?. *Journal of Accounting and Economics*, 21(3), 319–337. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(96\)00420-X](https://doi.org/10.1016/0165-4101(96)00420-X)
- Begg, D. (1982). The rational expectations revolution. *Economic Outlook*, 6(9), 23–30.
- Brock, W. A. (1974). Money and Growth: The Case of Long-Run Perfect Foresight. *International Economic Review*, 15(3), 750–777. <https://doi.org/10.2307/2525739>
- Brock, W. A. (1975). A simple perfect foresight monetary model. *Journal of Monetary Economics*, 1(2), 133–150. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(70\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0304-3932(70)90001-2)
- Brock, W. A., & Turnovsky, S. J. (1981). The analysis of macroeconomic policies in perfect foresight equilibrium. *International Economic Review*, 22(1), 179–209. <https://doi.org/10.2307/2526145>
- Chow, G. C. (1991). Rational Versus Adaptive Expectations in Present Value Models. In J. Gruber (Ed.), *Econometric Decision Models. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems* (pp. 269-284). Springer.
- Cyert, R. M., Dill, W. R., & March, J. G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly*, 3(3), 307-340. <https://doi.org/10.2307/2390716>
- Dechow, P. M., & Sloan, R. G. (1997). Returns to contrarian investment strategies: Tests of naive expectations hypotheses. *Journal of Financial Economics*, 43(1), 3–27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(96\)00887-2](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(96)00887-2)
- Dornbusch, R. (1976a). Expectations and Exchange Rate Dynamics. *Journal of Political Economy*, 84(6), 1161–1176. <https://doi.org/10.1086/260506>
- Dornbusch, R. (1976b). Exchange Rate Expectations and Monetary Policy. *Journal of International Economics*, 6(3), 231–244. [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(76\)90001-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(76)90001-5)
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 17(3), 313-327.

- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Fehér, J. (2010). Kortárs személyes vezetési elméletek A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 41(3), 2-13.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hommes, C. H. (2013). Behaviorally rational expectations and almost self-fulfilling equilibria. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2369805>
- Judd, K. L. (1987). The welfare cost of factor taxation in a perfect-foresight model. *Journal of Political Economy*, 95(4), 675–709. <https://doi.org/10.1086/261481>
- Juhász, M., & Krén, H. (2024) Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 469-486. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00088>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Variants of uncertainty. *Cognition*, 11(2), 143-157.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70344-2>
- Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 51(2), 209–223. <https://doi.org/10.2307/1882087>
- Keynes, J. M. (1965). *A Foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- King, R. G. (1993). Will the New Keynesian Macroeconomics Resurrect the IS-LM Model?. *Journal of Economic Perspectives*, 7(1), 67–82. <https://doi.org/10.1257/jep.7.1.67>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Krugman, P. (2009, Spetember 6). How Did Economists Get It So Wrong?. *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>
- Lovalló, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success. *Harvard business review*, 81(7), 56-63.
- March, J. G., & Cyert, R. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- McClure, E. M., Yaremko, V., Coibion, O., & Gorodnichenko, Y. (2024). The macroeconomic expectations of us managers. *Journal of Money, Credit and Banking*, 57(4), 683-716

- Metzler, L. A. (1941). The Nature and Stability of Inventory Cycles. *Review of Economics and Statistics*, 23(3), 113–129. <https://doi.org/10.2307/1927555>
- Mikołajek-Gocejna, M. (2014). Expectations in the Theory of Economics. In *Investor Expectations in Value Based Management: Translated by Klementyna Dec and Weronika Mincer* (pp. 35-46). Springer International Publishing.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Molnár, K. (2007). Learning with expert advice. *Journal of the European Economic Association*, 5(2-3), 420-432.
- Muth, J. F. (1960). Optimal properties of exponentially weighted forecasts. *Journal of the American Statistical Association*, 55(290), 299–306. <https://doi.org/10.1080/01621459.1960.10482064>
- Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica*, 29(3), 315–335. <https://doi.org/10.2307/1909635>
- Pete, P. (1996). *Bevezetés a monetáris makroökonómiába*. Osiris Kiadó.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The urban review*, 3(1), 16-20.
- Sargent, T. J., & Wallace, N. (1973). The stability of models of money and growth with perfect foresight. *Econometrica*, 41(6), 1043–1048. <https://doi.org/10.2307/1914034>
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension*, 14.
- Shone, R. (2001). *An Introduction to Economic Dynamics*. Cambridge University Press.
- Shackle, G. L. S. (1952). *Expectation in Economics*. Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simonovits, A. (1999). A racionális és a naiv várakozások stabilitásának összehasonlítása. *Közgazdasági Szemle*, 46(7–8), 689–700.
- Sterling Livingston, J. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47, 12-19.
- Svetlova, E. (2023). Economic Expectations and an AI Agent. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4382924>
- Szabolcsi, S. (2016). Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-16.

- Szukits, Á. (2017). A controlleri szakma hazai közép vállalatokban–Mennyiben meghatározó a felsővezető vezetési stílusa?. *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 12(5), 215-229.
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban–elméleti áramlatok és tudományági perspektívák. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(12), 74-89.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Weick, K. E. (2015). The social psychology of organizing. *Management*, 18(2), 189.
- Witztum, A. (2020). Expectations and Its Variants: The Nuanced Role of Expectations in Classical Economics. In: Arnon, A., Young, W. és van der Beek, K. (szerk.): *Expectations. Springer Studies in the History of Economic Thought*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41357-6_2