



Jerzy Rokita

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
jerzy.rokita@ue.katowice.pl

REFLEKSJE NA TEMAT PODEJMOWANIA TRUDNYCH DECYZJI

Streszczenie: Artykuł jest refleksją na temat podejmowania trudnych decyzji w nieprzewidywalnej i dynamicznej przyszłości. Ma on na celu pokazanie roli i znaczenia decydenta w procesie decyzyjnym, jego kompetencji, umiejętności i doświadczenia, jak również intuicji, pomocnych w podejmowaniu trafnych decyzji. Artykuł pokazuje zawilóść procesu decyzyjnego, wskazując trudność w podjęciu trafnej decyzji w przełożeniu na perspektywę czasową. Im dłuższa perspektywa, tym wydaje się trudniejsze podjęcie optymalnej decyzji z uwagą na nieznajomość i nierozpoznawalność przyszłych uwarunkowań.

Słowa kluczowe: trudne decyzje, proces decyzyjny, rozwiązywanie problemów, decydent.

Wprowadzenie

Trudną decyzją autor nazywa taką decyzję, której podjęcie wymaga sporego wysiłku intelektualnego decydenta, uruchomienia jego procesów myślowych dotyczących oceny problemu, który powinien być rozwiązany w wyniku jej podjęcia, a następnie jej wartościowania. Wszystko to może wymagać głębszego namysłu, a także oparcia się na doświadczeniu (swoim lub innych), fachowej wiedzy. Trudne decyzje podejmuje się w biznesie i w nauce, w życiu prywatnym i społecznym.

Powyższe charakteryzuje idealnego decydenta podejmującego trudne decyzje. Natychmiast ktoś stwierdzi, że w praktyce np. biznesu tak być nie może. Decyduje czas, szybko zmieniające się okoliczności, działania konkurentów itp. Dlatego bardzo często przy podejmowaniu trudnych decyzji menedżerowie stosują tzw. upraszczające heurystyki, tzn. dokonują wnioskowania na podstawie nieświadomych ocen, tj. ocen nie poprzedzonych głębokim namysłem. Prowadzi to do tzw. skrzywienia poznawczego, który powoduje podejmowanie błędnych

decyzji biznesowych. Podobnie jest w przypadku decyzji dotyczących tematów badań i sposobów ich prowadzenia, gdy w sposób nieświadomy decydujemy o nich, stosując zasadę podobieństwa problemu naukowego do jakiegoś paradygmatu. Często decyzje podejmuje się opierając się na przypominaniu sobie odpowiednich dla danej sytuacji przykładów (heurystyka dostępności). Jest tak wtedy, gdy zapracowany menedżer stwierdzi, że sytuację zna, rozumie, a na głębszy namysł nie ma czasu. Psychologia poznawcza identyfikuje około 20 błędów poznawczych popełnianych przy nieświadomym ocenianiu rzeczywistości [Kahneman, 2012].

W tym miejscu „wrzucę kamyczek do naszego ogródka”. Tendencja do paradygmatyzowania wiedzy o zarządzaniu powoduje bezkrytyczne przejmowanie pewnych założeń dotyczących problemów naukowych, co można właśnie określić jako popełnianie błędów poznawczych. Tak np. bardzo często podejmuje się tematy i szuka a priori sposobu prowadzenia badań, kierując się wyłącznie kryterium dostępności do informacji. We wszystkich opisanych tu przypadkach łamane są reguły racjonalnego wyboru. Podobnie ma się rzecz z tzw. osądem intuicyjnym dokonywanym przez ekspertów i tych wszystkich, którzy opierają się przy podejmowaniu decyzji na wiedzy fachowej, lecz nie wykorzystują jej w pełni, poddając się emocjom, sympatiom, antypatiom, bez odpowiedniego namysłu, rozumowania. Autor wielokrotnie słuchał dyskusji lub dyskutował na temat różnych tzw. problemów strategicznych. Dziś po upływie czasu, postrzega, że w dyskusjach tych nieświadomie zamiast formułować zasadnicze pytania, były stawiane pytania substytucyjne, tj. łatwiejsze, a więc takie, na które względnie łatwo można było uzyskać odpowiedzi. Często czyniono to zupełnie nieświadomie i ograniczano się do tego, bo wydawało się, że w ten sposób posuwa się dyskusję naprzód. Gdyby dyskutanci byli tego świadomi, następowałoby uruchomienie zupełnie innych procesów myślowych. Powoływany wyżej Kahneman pisze, że istnieje zdumiewające ograniczenie ludzkiego umysłu, nadmierna pewność wobec wszystkiego co wydaje się, że jest wiadome, a także niezdolność do pełnego uświadamiania sobie własnej niewiedzy i niepewności cechującej rzeczywistość. Kiedy porówna się pierwotne oceny zawarte w planach, programach (np. inwestycyjnych) z wynikami, pierwotne oceny wydają się być urojonymi. Prasa codzienna podaje dziesiątki tego typu przykładów. Wszystkie te oceny są „nierealistycznie optymistyczne. Często koszty takich pomyłek kładzie się na karb niesprzyjających okoliczności, usiłuje się przerzucić je na klientów lub popełnia się je celowo, aby uzyskać korzystne kontrakty. Najogólniej mówiąc, są to elementarne błędy popełniane w prognozowaniu. Autor określiłby takich decydentów następująco: są to optymiści, niekiedy niepoprawni.

Przedsiębiorcy optymiści niewłaściwie oceniają ryzyko, błędnie uważają, że są ostrożni. Są pewni, że osiągną sukces. Pouczające są np. następujące fakty:

prawdopodobieństwo, że mała firma przetrwa określony przedział czasu jest możliwy do statystycznego ustalenia. Ten przedział czasu wynosi ok. 5 lat. Jednak zakładający firmy przewidują, że ich firma przetrwa znacząco dłużej. Jeszcze bardziej to widać, gdy zada się pytanie menedżerom o prognozowany przez nich czas istnienia ich firmy. Większość twierdzi, że ich firma przetrwa o wiele dłużej niż wynika to ze statystyk, czyli że ryzyko niepowodzenia szacują na poziomie zerowym¹. Badacze przedsiębiorczości w tym miejscu stwierdzają, że opisane powyżej charakterystyki cechują ludzi przedsiębiorczych i że to oni są „drożdżami gospodarki”.

Kanadyjska organizacja Investors Assistans Program za niewielką odpłatnością ocenia komercyjną wartość wynalazków. Wynalazca może dowiadywać się na każdym etapie swoich prac, jakie są prognozowane szanse sukcesu. Znacząca liczba wynalazców, mimo negatywnej oceny, dalej pracuje, znacząca jest też liczba tych, którzy otrzymując taką informację w trakcie prac, nie przerywa ich, lecz kontynuuje je mimo mało optymistycznej prognozy. Otóż poziom optymizmu wśród wynalazców jest większy niż u innych ludzi [Kahneman, 2012].

Podobne zjawisko można zaobserwować w Polsce, mimo że nie przeprowadzono u nas pogłębionych badań tego problemu. Na tej podstawie można więc sformułować następującą hipotezę: osoby o takich samych kwalifikacjach uzyskują wyższy zwrot sprzedając swoje kwalifikacje pracodawcy niż działający na własny rachunek. Może to dotyczyć znacznego odsetka osób opierających swój biznes na samozatrudnieniu się. Problemy te w Polsce nie są badane.

Konsekwencje nadmiernego optymizmu mogą być poważne. Menedżerowie dużych firm często podejmują niezmiernie ryzykowne decyzje, np. dotyczące inwestycji kapitałowych, decydując o fuzjach i przejęciach, wierząc, że te decyzje są korzystne dla ich firm. Tymczasem jest empirycznie stwierdzone, że rynki reagują na przejęcia zniżkami cen akcji, a większość fuzji kończy się niepowodzeniem. Powyższe zostało stwierdzone w wyniku badań U.M. Malmendier i G.T. Tate'a, z których wynika, że dyrektorzy zarządzający, którzy cechowali się wysokim optymizmem, mieli skłonność do nadmiernego ryzyka. Decydowali się na fuzje i przejęcia z fatalnymi skutkami [Kahneman, 2012]. Można by zadać więc pytanie: czy wyniki finansowe są weryfikatorem nadmiernego ryzyka związanego z podejmowaniem zbyt optymistycznych decyzji? Zaskakujące jest tu to, że decydenci nie dlatego ryzykują, że skutki ich błędnych decyzji obciążą innych. Badania wykazały, że oni podejmują tym większe ryzyko, im więcej sami mają do stracenia. Oraz, że ryzyko to jest tym większe im bardziej prasa fachowa wykreowała takich decydentów na celebrytów (np. A. Grinspan w USA).

¹ Świadczą o tym dane statystyczne dotyczące rynku amerykańskiego; autor nie zna takich polskich badań.

W polskich warunkach występuje jeszcze inne zjawisko: jest nim łatwość podejmowania ryzykownych decyzji przy współfinansowaniu przedsięwzięć przez fundusze Unii Europejskiej czy braku metod dokładnego obliczania prawdopodobieństwa powodzenia (lub ich niestosowania).

Na Uniwersytecie Duke przez szereg lat prowadzono m.in. opisane poniżej badania [Kahneman, 2012]. Dyrektorzy finansowi dużych korporacji mieli oszacować wzrost indeksu Standard & Poor's w nadchodzącym roku. Badacze sprawdzili dokładność 11 600 indywidualnych prognoz. Okazało się, że dyrektorzy finansowi nie mają pojęcia o przyszłości rynku finansowego. Korelacja między ich prognozami, a faktycznymi wynikami była nieco niższa od zera. Czyli że jeśli prognozujący przewidywali wzrost indeksu, następował niewielki jego spadek. Dodatkowo, badani mieli ustalić dwie inne prognozy indeksu: taką, co do której mieli 90% pewności, że może okazać się za wysoka i taką, która w 90% może okazać się za niska. Powstał w ten sposób „80% przedział ufności”, a wartości mieszczące się poza nim uważa się za zaskakujące. Osoba, która zakłada taki przedział ufności, może się spodziewać, że około 20% wyników okaże się „zaskakującymi”. Okazało się, że aż w 67% przypadków to „zaskakujące wyniki”. To pokazuje, że badani dyrektorzy finansowi byli przesadnie pewni siebie, jeśli chodzi o swoje kompetencje w prognozowaniu rynku. Autorzy badania ustalili przedziały ufności, które faktycznie obniżyły do 20% częstość „zdarzeń zaskakujących”. Aby go uzyskać, badani powinni twierdzić, że w nadchodzącym roku istnieje 80% szans, że zmiana indeksu S & P będzie się mieściła w przedziale od -10 do +30%. Tak więc przedział ufności, który odzwierciedlałby wiedzę (nie-wiedzę) dyrektorów, jest ponad cztery razy większy od ich samooceny.

Badani dyrektorzy byli zbyt pewni siebie i w wyniku tego zbyt pewni co do perspektyw rozwoju ich organizacji. Życie biznesowe pokazuje jednak, że tacy dyrektorzy „są w cenie”, tak samo jak eksperci ogłaszający „dobre” wiadomości. Dotyczy to zresztą wielu dziedzin życia społecznego – trenerów, lekarzy, polityków (do czasu), kaznodziei itp. Warto w tym miejscu zauważyć, że wysoki poziom optymizmu jest jednak nieoceniony w fazie implementacji decyzji.

Na początku artykułu autor napisał, że dla podejmowania trudnych decyzji ważne jest doświadczenie, a więc zrozumienie przeszłości. Tu często popełnia się tzw. błędy wynikające z perspektywy czasu. Chodzi o to, że ludzki umysł jest niedoskonały w rekonstruowaniu minionych stanów wiedzy, które w międzyczasie uległy zmianie. Gdy ocenia się bieżącą sytuację biznesową, zapomina się swoje wcześniejsze poglądy. Powoduje to, że zwykle niedoszacowuje się efekt zaskoczenia spowodowany zdarzeniami z przeszłości. Błąd oceny, z perspektywy czasu utrudnia ocenę wcześniejszych decyzji. Te ocenia się nie na podstawie ustalenia, czy proces podejmowania decyzji był prawidłowy, ale tylko tego, czy skutki były dobre, czy złe (np. błędy lekarskie i nieskuteczne kampanie marketingowe).

Powoduje to, że decydenci często uciekają się do tworzenia skomplikowanych przepisów biurokratycznych, które mają ich chronić w takich sytuacjach.

Obok przedstawionych powyżej, na jakość decyzji wpływ mają także panujące przekonania o uporządkowanym, przyczynowo-skutkowym charakterze zjawisk. N. Taleb [2006] wprowadził pojęcie „błędu narracji”.

Polega on na tym, że oczekiwania co do przyszłości formułuje się na podstawie błędnych „opowieści” o przeszłości. Opowieści te, a więc swego rodzaju narracje, z natury rzeczy cechują uproszczenia i dotyczą konkretnych sytuacji. Często ich oceny oparte są na subiektywnym ustaleniu przyczyn, nieuwzględniają licznych zdarzeń, które choć nie nastąpiły, mogłyby mieć wpływ na ich przebieg. Taleb przypuszcza, że w ten sposób oszukujemy sami siebie, konstruując obciążone takimi błędami narracje dotyczące tych zdarzeń z przeszłości, ważnych z jakiegoś względu dla przyszłości. W ten sposób tworzy się błędne przyczynowo-skutkowe ciągi zdarzeń. W przypadku ocen kierowników, wiąże się to z tzw. efektem „halo”, polegającym na tym, że gdy ocenia się czyjąś istotną cechę, dopasowuje się ją do wszystkich pozostałych cech osoby lub organizacji. Jeśli np. wysoko ocenia się osobę, która ukończyła kurs MBA (najlepiej na renomowanym uniwersytecie amerykańskim), to pojawi się skłonność do wysokiej oceny pozostałych jej cech (np. dotyczących zarządzania), a tę ocenę będzie się odnosić także do przyszłości. Jeśli takie narracje są odpowiednio sugestywne, tworzą złudzenie unikalności. Autor spotyka się z takimi błędnymi narracjami często, gdy słucha o sukcesach menedżerów-celebrytów czy o korporacjach „skazanych” na sukcesy.

Jeśli narracje dotyczące przeszłości miałyby stanowić dobrą podstawę do przewidywania przyszłości, musiałyby zawierać ogromną liczbę faktów, wyników analiz, które umożliwiłyby rzeczywiście przewidzieć przyszłość. W praktyce biznesowej jest to niemożliwe. Jest tak dlatego, że ułomnością naszego myślenia jest nieradzenie sobie ze zdarzeniami, które nie nastąpiły, a mogły nastąpić, lub nawet nastąpiły, lecz nie zostały zauważone. Tak np. w historii sukcesu właścicieli Google, decydujące znaczenie miało szczęście. Gdy chcieli sprzedać swoją spółkę za niecały milion dolarów, kupujący wycofał się twierdząc, że to za drogo. Potencjalny kupujący z kolei miał wielkiego pecha, gdy przekonał się jak wartość Google poszybowała wkrótce w górę. Taleb stosuje tu termin, z którym trudno nam się zgodzić – „ślepy traf”. Trudno, bo nie wiadomo jak z takimi zdarzeniami sobie radzić [Taleb, 2006].

1. Trudne decyzje a decydenci

Na ogół twierdzi się, że osobowość lidera, a w jej rezultacie styl przywództwa, oraz kultura organizacyjna wpływają znacząco na wyniki osiągnięte przez

decydentów. Badano m.in. osobowość dyrektorów zarządzających na podstawie strategii firm, którymi z sukcesem kierowali wcześniej, a następnie swoje metody zarządzania wprowadzili w nowej firmie. Okazało się, że ich wpływ na wyniki „starej” i „nowej” firmy był o wiele mniejszy niż się sądzi. Korelacja między tymi zmiennymi wynosiła zaledwie 0,3%, co pokazuje, że lepszy dyrektor poprowadzi firmę do sukcesu w mniej niż 60% par, a więc tylko 10% częściej niż wynikałoby to ze „ślepego trafu”.

Być może z przymrużeniem oka należy oceniać literaturę popularno-naukową z zarządzania, która zwykle przecenia wpływ zarządzających na wyniki spółek. Pisze o tym Ph. Rozenzweig w książce *The Halo Effect* [za: Kahneman, 2012]. Opisuje w niej m.in. iluzję zrozumienia. Efekt halo sprawia, że związek przyczynowo-skutkowy zostaje odwrócony. Na przykład często wyciąga się wniosek, że firma nie radzi sobie, bo ma kiepskiego dyrektora, choć w rzeczywistości dyrektor robi wrażenie słabszego, bo firma słabo sobie radzi. Tak więc z tego punktu widzenia (roli przypadku) ostrożnie należy oceniać zasadnicze przesłania takich książek, jak *Wizjonerskie aspiracje* J. Collinsa i J. Porrasa [2003] czy też *In Search of Excellence*, a nawet sam ranking magazynu „Fortune”. Okazało się bowiem, że w ciągu 25 lat najniżej w nim oceniane spółki zapewniły potem znacznie wyższy zwrot niż większość firm „podziwianych”.

Subiektywne poczucie pewności decydentów nie jest wynikiem szacowania przez nich prawdopodobieństwa trafności decyzji. Ono bierze się z ich przekonania, że istnieje spójność informacji i łatwość poznawcza ich przetwarzania. Oto przykład z giełdy. Jednego dnia tysiące akcji jakiejś spółki zmieniają właścicieli. Istotą tych transakcji jest różnica ocen ceny dokonywanych przez sprzedających i kupujących. Kupujący sądzą, że cena akcji jest niska i w krótkim czasie wzrośnie, sprzedający – odwrotnie. W obu przypadkach występują przypuszczenia niemające racjonalnych podstaw, choć uczestnicy rynku mogą znać teorię funkcjonowania rynku akcji B. Malkiela. Idea jest następująca: W cenie akcji mieści się wiedza na temat wartości spółki i względnie dokładna prognoza jej przyszłości. Jeśli więc ktoś sądzi, że akcje danej spółki podrożeją, kupuje je, a to powoduje zwyżkę cen akcji. I odwrotnie. Jeśli wszystkie aktywa, które są w giełdowym obrocie, są wycenione prawidłowo, nikt nie może spodziewać się zysków ani strat. Jednak w rzeczywistości tak nie jest. Świadczą o tym zachowania kupujących i sprzedających akcje. Zwłaszcza inwestorów indywidualnych. Wielu inwestorów indywidualnych ponosi straty większe niż gdyby stosowali wybór losowy (np. orzeł-reszka). Prowadzone na dużą skalę badania (163 tys. transakcji na Wall Street) wykazały, że akcje sprzedawane przez indywidualnych inwestorów osiągały po ich sprzedaży znaczenie wyższy zysk od akcji kupowanych, średnio o 3,2 punktu procentowego rocznie, wliczając w to koszty obu transak-

cji. Były to średnie wielkości [Barber, Odean, 2002]. Co więcej, inwestorzy najaktywniejsi ze względu na częstotliwość zawieranych transakcji radzili sobie gorzej od tych, którzy dokonywali najmniejszej ich liczby. Inne badania wykazały, że choć zawodowi inwestorzy radzą sobie lepiej od inwestorów indywidualnych, gdyż lepiej wiedzą kiedy kupić i kiedy sprzedać swoje akcje, to jednak nie mają regularnych wyników, a regularność jest podstawową oceną umiejętności. Przyjęto następującą zasadę: jeśli indywidualne różnice cen akcji w danym roku są całkowicie losowe, rankingi inwestorów i funduszy będą zmieniać się nieprzewidywalnie, a w wieloletnim przedziale czasu korelacja będzie zerowa. Jeśli decydować będą umiejętności, rankingi będą stabilniejsze. Jak pisze Kahneman, dane liczbowe dotyczące 50 lat na Wall Street pokazują, że w większości przypadków decyzje zarządzających funduszami powierniczymi dotyczące kupna i sprzedaży akcji, przypominają raczej „grę w kości, a nie w pokera”. Zwykle nie ma takiego roku, w którym co najmniej dwie trzecie funduszy nie osiągnęłyby wyników gorsze od całości rynku. Korelacja rok do roku wyników funduszy i wyników giełdy jest tylko nieco wyższa od zera. Konkluzja Kahnemana jest następująca: fundusze, które osiągnęły sukces miały szczęście, jak w dobrym rzucie kostką. Inwestorzy, choć są świadomi tego, że biorą udział w grze losowej, ignorują wyniki tych badań. Zarządy funduszy powierniczych nie akceptują ich, gdyż podrywają one sens prowadzonych przez nich zyskownych biznesów.

Oczywiście do czasu. Można wyciągnąć z tego wnioski dotyczące kluczowych kompetencji firm i kompetencji kadr zarządzających. Na przykład takich, jak realna cena akcji powinna uwzględniać rzeczywiste koszty realizacji badań, wysokich umiejętności fachowych. Wszystko, co jest dostępne dla fachowców, na ogół nie jest dla indywidualnych graczy giełdowych. Ci podejmują decyzje „nie wiedząc, czego nie wiedzą”. Podobnie ma się rzecz z tzw. medialnymi ekspertami. W 2005 r. P. Tetlock opublikował wyniki swoich badań na Uniwersytecie w Pensylwanii [Tetlock, 2005]. Wyniki badań były zaskakujące. Dotyczyły oceny prawdopodobieństwa powstania pewnych zdarzeń w dziedzinie polityki międzynarodowej.

Okazało się, że na ogół osoby mające wiedzę prognozują lepiej od nieposiadających jej. Jednak najaktywniejsi eksperci w środkach przekazu tworzą prognozy gorsze od przeciętnych. Był to, jak pisze Autor, skutek ich nadmiernej pewności siebie. Dotyczy to także świata akademickiego. Tetlock pisze, że choć żyjemy w dobie super wąskich specjalizacji akademickich, nie ma powodów, aby sądzić, że wybitni eksperci, także ekonomiści, potrafią lepiej odczytywać bieżącą rzeczywistość niż pierwszy z brzegu dziennikarz lub wnikliwy czytelnik „The New York Timesa”. Olśniewa ich własna błyskotliwość i nie znoszą być w błędzie.

Podsumowanie

Podsumujmy, błędy popełniane w przewidywaniach są nieuniknione, bo rzeczywistość biznesowa jest nieprzewidywalna lub trudno przewidywalna, a pewność siebie prognozujących zmiany ekonomiczne nie jest miarą trafności ocen. Pisząc ten tekst autor ma przed oczami uczone debaty demagogicznych ekspertów z tytułami naukowymi, kreślących za pomocą efektownych zdań przyszłość polskiego systemu emerytalnego. Tymczasem wie na pewno, że można względnie trafnie prognozować w tylko małych przedziałach czasu na podstawie wcześniejszych zachowań we względnie stabilnych warunkach. Problem polega jednak na tym, że nie wiadomo, w którym miejscu na osi czasu znajduje się ten punkt, za którym prognozy są nietrafne.

Literatura

- Barber B.M., Odean T. (2002), *Trading Is Hazardous to Your Wealth: The Common Stock Investment Performance of Individual Investors*, "Journal of Finance", Vol. 55, Iss. 2, s. 773-806.
- Collins J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa.
- Kahneman D. (2012), *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań.
- Rosenzweig P. (2007), *Halo Effect... and Eight Other Business Delusions that Deceive Managers*, Simon & Schuster, New York.
- Taleb N. (2006), *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Tetlock P.E. (2005), *Expert Political Judgment: How Good Is It. How Can We Know?* Princeton University Press, Princeton.

REFLECTIONS ON THE ISSUE OF TAKING DIFFICULT DECISIONS

Summary: The article is a reflection on the issue of taking difficult decisions in unpredictable and dynamic future. The purpose of it is to present the role of the decision-maker in the decision making process, his competence, skills and experience as well as intuition, helpful in undertaking of accurate decisions. The article presents the complexity of the decision making process pointing at the difficulty of undertaking of accurate decision in the context of time perspective. The longer the perspective, the more difficult undertaking of optimal decision due to the fact that the future conditionings are not known as well as difficult to discern.

Keywords: difficult decisions, decision process, problem solving, decision-maker.