

PARADOKS ABILENE I INNE MEDYTACJE NA TEMAT ZARZĄDZANIA

JERRY HARVEY

Linia, Warszawa 2004

Tego lipcowego popołudnia w miasteczku Coleman w Teksasie (5607 mieszkańców) było szczególnie gorąco – termometr Walgreen Rexall wskazywał 104 stopnie¹. Jakby upał nie wystarczał, wiatr wtlaczał we wszystkie zakamarki domu drobinki zachodnioteksańskiej ziemi. Mimo to popołudnie było nie tylko znośne, ale wręcz przyjemne. Wentylator wprawiał w ruch powietrze na werandzie na tyłach domu, nie brakowało zimnej lemoniady i przede wszystkim rozrywki w postaci domina. Doskonale zajęcie na takie warunki – wymaga jedynie minimalnego wysiłku, niezbędne go, by od czasu do czasu poprosić o pomieszczenie kamieni, a następnie niespiesznie umieszczać je w odpowiednim miejscu na stole. Zapowiadała się więc miła niedziela w Coleman. Do chwili, kiedy mój teść niespodziewanie zaproponował:

– Wybierzmy się do Abilene i zjedźmy coś w barze szybkiej obsługi.

Jechać do Abilene? – pomyślałem. – 53 mile² w takiej burzy piaskowej i przy tej temperaturze? W pozbawionym klimatyzacji buicku z 1958 roku?

Ale propozycję podchwyciła moja żona:

– Doskonały pomysł! Chcę jechać. A ty, Jerry?

Ponieważ wszystko wskazywało na to, że moje preferencje nie przystawały do reszty, odparłem:

– Moim zdaniem brzmi nieźle. I dodałem: – Mam tylko nadzieję, że mama chce jechać.

– Oczywiście, że chcę jechać – powiedziała moja teściowa. – Od wieków nie byłam w Abilene.

Zapakowaliśmy się więc do samochodu i wyruszyliśmy w drogę do Abilene. Moje przewidywania się potwierdziły. Skwar był upiorny. Nim dotarliśmy do celu, nasze

¹ Rzecz jasna w skali Fahrenheita, co się przekłada na 40 stopni w skali Celsjusza (przyp. tłum.).

² 85 kilometrów (przyp. tłum.).

ciała pokrywała skorupa potu zmieszanego z kurzem. A jedzenie w barze szybkiej obsługi mogło wyśmienicie służyć jako rekwizyt w reklamie leków na zgagę.

Mniej więcej cztery godziny i 106 mil później wróciliśmy do Coleman, zgrzani i wyczerpani. Zasiadliśmy wokół wentylatora, na dłuższą chwilę zapadając w milczenie. W końcu, chcąc przerwać gęstniejącą ciszę i ożywić towarzystwo, powiedziałem nieszczerze:

– To była wspaniała wyprawa.

Nikt się nie odzywał. W końcu moja teściowa stwierdziła z niejakim rozdrażnieniem:

– Prawdę mówiąc, nie sprawiła mi żadnej przyjemności i wołałabym, żebyśmy zostali w domu. Nie sprzeciwiałam się, ponieważ to wy wszyscy rwaliście się do jazdy. Nigdzie bym się nie ruszyła, gdybyście mnie do tego razem nie zmuszali.

Nie wierzyłem własnym uszom.

– Jacy „wy wszyscy”? – powiedziałem. – Nie wrabiaj mnie, proszę, w „was wszystkich”. Miałem ochotę zajmować się tym, czym się zajmowaliśmy, i nigdzie nie chciałem jechać. Zgodziłem się wyłącznie dla waszej przyjemności. To wyłącznie wasza wina.

Żona sprawiała wrażenie zgorzzonej.

– Jak możesz mówić, że to moja wina, skoro razem z tatą i mamą domagaliście się wyjazdu? Pojechałam tylko po to, by nie było wam przykro. Musiałabym stracić rozum, żeby chcieć gdziekolwiek jechać w taki upał!

Jej ojciec zaszczyił tę konwersację krótką diagnozą:

– Ale szajs!

Później jednak rozwinął swoją myśl, choć od początku wszystko było jasne:

– Słuchajcie, wcale nie chciałem jechać do Abilene. Pomyślałem po prostu, że możecie się nudzić. Odwiedzacie nas tak rzadko, że chciałem zrobić wszystko, żebyście dobrze się u nas bawili. W rzeczywistości miałem ochotę zagrać kolejną partię domina i zjeść na kolację to, co zostało z obiadu.

Następstwem tej repliki był nawrót ciszy. Oto cztery względnie zrównoważone osoby z własnej i nieprzymuszonej woli wyruszają w 106-milową podróż przez zapomnianą przez Boga i ludzi pustynię, w palącym upale i burzy piaskowej, by spożyć kompletnie niezjadliwy posiłek w jakiejś zapyziałej knajpie w Abilene, a żadna z nich nie ma na to wszystko najmniejszej ochoty. Krótko mówiąc, właśnie zrobiliśmy coś dokładnie wbrew temu, co chcieliśmy zrobić. Cała sytuacja pozbawiona była krzty racjonalności.

Tak mi się wtedy wydawało. Jednak od owego pamiętnego dnia w Coleman zetknąłem się – zarówno w roli obserwatora, konsultanta, jak i uczestnika – z wieloma organizacjami, które wpadały w tę samą pułapkę i wyruszały w swoje „podróże do Abilene”. Niekiedy były to tylko krótkie wypadki, czasem była to ich ostatnia droga, jednak zawsze słyszałem, że prawdziwym celem nie było wcale Abilene, ale Dallas, Houston czy Tokio.

KOMENTARZ

Marek Kamiński
University of California

Niechciana podróż do Abilene

W naszej opowieści mamy czworo graczy, którzy muszą podjąć wspólnie decyzję o tym, czy zostać w domu (opcja x), czy też wyprawić się w długą, męczącą i niezbyt atrakcyjną podróż do Abilene (opcja y). Nie ma opcji bycia niezdecydowanym, tzn. każdy musi wybrać jedną z dwóch alternatyw. Wszyscy preferują x względem y , a decyzja podejmowana jest przez domniemaną większość.

Poniżej sytuacja opisana w tekście jest modelowana przez dwie gry. Zaletą pierwszej z nich jest prostota, a zaletą drugiej gry jest uwzględnienie istotnych czynników psychologicznych.

Gra „Proste głosowanie”: W najprostszym modelu opisanej sytuacji czterej gracze podejmują jednocześnie decyzje, na którą opcję głosować. Jeśli x uzyska większość głosów, wówczas wypłata każdego z graczy wynosi dwa. W przypadku wygranej y wypłata wynosi zero. Możemy założyć, że remis w głosowaniu rozstrzygany jest na korzyść x . Co się wydarzy?

Problem jest z pozoru banalny, bowiem głosowanie na x jest strategią słabo dominującą głosowanie na y . Jeśli bowiem inni gracze gwarantują swoimi głosami zwycięstwo jednej z opcji, wówczas mój głos nie ma znaczenia i obie strategie przynoszą mi tę samą wypłatę, tzn. albo zero, albo dwa, w zależności od tego, która z opcji wygra w głosowaniu. Jeśli jednak mój głos jest potencjalnie decydujący, to głosując na x otrzymuję wypłatę dwa versus wypłata zero za głosowanie na y . Nie warto zatem głosować na y .

Staranniejsza analiza gry pokazuje jednak, że występuje w niej wiele równowag Nasha. Każdy profil strategii, w którym przynajmniej dwóch graczy głosuje na x , prowadzi do zwycięstwa x i otrzymania przez graczy najwyższej wypłaty. Nikt zatem nie ma motywacji do zmiany strategii, niezależnie od tego, czy x otrzyma dwa głosy, trzy czy cztery. Mamy jednak również równowagę perwersyjną, w której wszyscy głosują na y . Wypłata każdego z graczy wynosi wówczas zero, ale żaden z graczy nie może tej sytuacji zmienić, zmieniając bowiem głos na x , będzie miał wciąż trzy głosy przeciwko sobie. Jest to równowaga, w której wszyscy gracze stosują strategie słabo zdominowane, w przeciwieństwie do równowagi „wszyscy głosują na x ”, w której wszyscy gracze stosują strategie słabo dominujące. W opisywanej sytuacji nasi gracze wylądowali zatem w perwersyjnej równowadze Nasha, żałując, że nie głosowali, stosując strategie słabo dominujące.

Gra „Nieefektywna koordynacja”: Poprzednia gra odwzorowuje modelowaną sytuację decyzyjną z pewnym przybliżeniem. Mimo że głosowanie wszystkich graczy na y stanowi równowagę Nasha, to jednak wybór przez poszczególnych graczy strategii słabo zdominowanej jest trudny do uzasadnienia. Zastanówmy się, czy można urealnić nasz model. Pewnej wskazówki co do kierunku zmiany dostarcza opisane przez autora wahanie, czy głosować przeciw innym:

Jechać do Abilene? – pomyślałem. – 53 mile w takiej burzy piaskowej i przy tej temperaturze? W pozbawionym klimatyzacji buicku z 1958 roku? [...] Ponieważ wszystko wskazywało na to, że moje preferencje nie przystawały do reszty, odparłem: - Moim zdaniem brzmi nieźle.

Możemy uznać, że i pozostali gracze również nie chcieli głosować „przeciw wszystkim”. W naszym modelu głosujący przeciw zwycięskiej opcji będą zatem obarczeni pewnym dyskomfortem psychicznym i otrzymają wypłatę obniżoną o jeden.

Wprowadzenie kary psychologicznej za głosowanie przeciw zwycięskiej opcji zmniejsza liczbę równowag do dwóch, tzn. „wszyscy głosują na y ” (i otrzymują wypłatę zero) lub „wszyscy głosują na x ” (i otrzymują wypłatę dwa). Co ważniejsze nie mamy już w naszej zmodyfikowanej grze strategii słabo dominujących, ponieważ jeśli trzy osoby zagłosują na y , to moja wypłata z głosowania na y , czyli zero, będzie wyższa od wypłaty za głosowanie na x równej minus jeden. Nasz model jest zatem przypadkiem gry asymetrycznej koordynacji z dwiema równowagami. W równowadze „wszyscy głosują na x ” wypłata jest dla wszystkich graczy wyższa niż w równowadze „wszyscy głosują na y ”. Druga równowaga jest zatem nieefektywna.

Jak gracze mogą wyłądować w nieefektywnej równowadze „wszyscy głosują na y”? Kluczem do tej zagadki jest niepełna znajomość preferencji innych graczy. Po fakcie teściowa autora zdecydowała się ujawnić swoje prawdziwe preferencje:

Prawdę mówiąc, [wyprawa] nie sprawiła mi żadnej przyjemności i wolałabym, żebyśmy zostali w domu. Nie sprzeciwiałam się, ponieważ to wy wszyscy rwaliście się do jazdy. Nigdzie bym się nie ruszyła, gdybyście mnie do tego razem nie zmuszali.

Ośmieleni odważnym wyznaniem pozostali gracze zdecydowali się również ujawnić swoje prawdziwe preferencje:

Autor: „Zgodziłem się wyłącznie dla waszej przyjemności. To wyłącznie wasza wina”. Żona autora: „Jak możesz mówić, że to moja wina, skoro razem z tatą i mamą domagaliście się wyjazdu? Pojechałam tylko po to, by nie było wam przykro”. Teść: „Ale szajs!”

Wszyscy gracze potwierdzili zatem, że nikt z nich nie chciał jechać do Abilene, czyli wszyscy preferowali x nad y . Jednak domniemanie, że pozostali mają odwrotne preferencje i wolą y , uaktywniło motywację do przyłączenia się do domniemanej większości.

Sytuacje zbliżone do jazdy do Abilene zdarzają się całkiem często, choć czynniki popychające graczy do nieefektywnej koordynacji nie muszą być psychologiczne. Kosztem zmiany strategii może być czas potrzebny na re-koordynację i nauczenie się nowej techniki lub procedury. Sytuacją nieefektywnej koordynacji jest np. wybór między klawiaturą QWERTY a innymi typami klawiatur, umożliwiającymi pisanie bardziej ergonomiczne i z większą szybkością. Koordynacja na mniej efektywnym standardzie technologicznym może być wymuszona także brakiem graczy wybierających tę opcję. Mac OS jest stabilniejszy i lepiej zaprojektowany niż Windows. Wśród znacznej większości użytkowników komputerów wybierających Windows są też i tacy, którym bardziej potencjalnie odpowiada Mac OS. Gdyby większa liczba użytkowników Mac OS pozwoliła zrealizować korzyści skali, wówczas niższe ceny i lepsze dodatkowe oprogramowanie mogłyby szybko zredukować liczbę użytkowników Windows do zera.

KOMENTARZ

Andrzej Wieczorek
Instytut Podstaw Informatyki PAN

Paradoks? Ale nie do końca

Zajmijmy się najpierw samym pojęciem paradoksu. Jest to zdarzenie albo sytuacja, których wyjaśnienie wydaje się przeczyć naszym intuicjom. Może więc zwodzi nas intuicja albo raczej wyjaśnienie było niewłaściwe. Klasyczne są tu „paradoksy”, które mają polegać na tym, że podejmowane decyzje oparte na maksymalizacji oczekiwanej wartości wypłat pieniężnych prowadzą do nieoczekiwanych wyników. Tak jest na przykład w przypadku słynnych paradoksów Allais i petersburskiego. Najczęściej przedstawiane „rozwiązanie” takich paradoksów wykorzystuje fakt, że w rzeczywistości gracze wcale nie starają się zmaksymalizować oczekiwanych wypłat, ale raczej zajmują się użytecznością tych wypłat.

A PRZECIEŻ TO MIAŁ BYĆ SMACZNY OBIAD

Pewne elementy tej historyjki są wyraźnie dobrane tak, żeby doszło do „paradoksu”. Jeden stary samochód bez klimatyzacji to w średnio sytuowanej rodzinie teksańskiej duża rzadkość. Uczestnicy spotkania chcą się wybrać do Abilene nie po to, żeby się umordować, ale po to, żeby zjeść dobry obiad w miłym towarzystwie. Że to nie wyszło – to już inna sprawa. I wreszcie – nie wzięto pod uwagę rozwiązania, zgodnie z którym część decydentów jedzie do Abilene, a część zostaje w domu. Oczywiście można to dalej tłumaczyć – dla mnie wynik gry nie zależy tylko od mojej własnej wypłaty, ale również od czynnika zewnętrznego („externalities”), czyli tego, co zrobili inni, a od czego zależy, w jakim towarzystwie spędziliśmy czas, co również można uwzględnić przy opisie wyniku gry. Mówiąc krótko, po zjedzeniu dobrego obiadu w Abilene z paradoksu wyszłyby nici.

KIEDY GRA JEST DUŻA?

Mówiąc najprościej – wtedy, gdy uczestniczy w niej (bardzo) duża liczba graczy, z których większość ma znikomy wpływ na ogólny wynik gry. Prostymi przykładami

takich gier są referenda i wybory prezydenckie w Polsce. Pojedynczy gracz praktycznie nie może wpłynąć na ogólny wynik takiego referendum czy wyborów. W niektórych modelach matematycznych przyjmuje się, że liczba podmiotów (graczy) jest nieskończona, i wtedy – nawet teoretycznie – wpływ pojedynczego gracza na ogólny wynik jest żaden. Powstaje jednak naturalne pytanie: kiedy można uznać, że liczba podmiotów decyzyjnych jest istotnie „duża”, a modelowanie przy pomocy obiektów z klasy dużych gier – zasadne. W głosowaniach w polskim Sejmie sytuacje, kiedy o wyniku głosowania decydują pojedyncze głosy, zdarzają się, ale są niesłychanie rzadkie. A co w przypadku gry czteroosobowej, jak w naszym przykładzie? Nie do końca zostały tutaj sprecyzowane reguły gry – czy do wyjazdu do Abilene potrzebna jest jednogłośnie (cztery głosy za), czy wystarczy bezwzględna większość (trzy głosy za). W tym pierwszym wypadku każdy gracz może zablokować wyjazd do Abilene, niezależnie od porządku, w jakim przebiega głosowanie. W drugim wypadku tylko niekiedy może doprowadzić do zablokowania (ciekawe jest wyliczenie tych sytuacji, które tu pominiemy). Oczywiście gra czteroosobowa nie jest stricte dużą grą, ale już tu występuje pewne charakterystyczne dla dużych gier zjawisko. Zwróćmy jeszcze uwagę na jeden aspekt. W „zwykłych” modelach głosowania przyjmuje się, że głosy są oddawane niezależnie od siebie i jednocześnie. Tutaj jest inaczej: głosy są oddawane kolejno, można nawet przyjąć, że głosowanie odbywa się pod presją. To trochę jakby w trakcie głosowania powszechnego co jakiś czas podawano cząstkowe wyniki. Może wtedy powstać – i tak jest chyba tutaj – efekt wozu z orkiestrą („bandwagon”) polegający na przyłączeniu się do obozu, który ma największe szanse zwycięstwa. Jest to równoznaczne z efektem „underdog”, czyli opuszczaniem obozu, który zaczyna przegrywać.

W MOJEJ RODZINIE NIE MOGŁOBY SIĘ TO ZDARZYĆ

To pewnie najbardziej prawdopodobny komentarz do opowiadki o Abilene. Na ogół ludzie uważają siebie i inne osoby ze swojego otoczenia za asertywne na tyle, żeby nie pozwolić wplątywać się bez istotnych powodów w sytuacje, które im zdecydowanie nie odpowiadają. Czy do końca jest to prawdą, to już inna sprawa. Jednak gdyby już doszło do wyjazdu do Abilene, część tego opowiadania przebiegłaby w mojej rodzinie tak samo i nikt nie byłby skłonny przyznać się do oczywistej pomyłki – każdy tłumaczyłby się, że został źle zrozumiany i tak w ogóle to tylko coś sobie mruzczał pod nosem.

KOMENTARZ

Marcin Malawski
Akademia Leona Koźmińskiego i IPI PAN

„Paradoks Abilene”: konformizm, nieegoistyczne preferencje i gry z niekompletną informacją

Cztery „względnie zrównoważone osoby” z własnej i nieprzymuszonej woli wybierają tę z dwóch będących do wyboru wspólnych decyzji, którą każda z nich uważa za gorszą od drugiej. Jak to możliwe?

Odrzucimy trywialne, acz możliwe psychologicznie i nieraz w podobnych przypadkach trafne wyjaśnienie, w myśl którego nasi bohaterowie w rzeczywistości chcieli jechać do Abilene, a „odwidziało im się” dopiero po podróży w upale i kurzu i niestrawnym obiedzie w podrzędnej knajpie. Skupimy się na tych oferowanych przez teorię gier, która zakłada, że gracze są racjonalni, a ich preferencje nie zmieniają się w czasie. Teoria gier daje różne objaśnienia tego zjawiska, niektóre bardzo proste. Jeśli np. głosując w wyborach jesteśmy przekonani, że większość wyborców zagłosuje na kandydata A zamiast na lepszego naszym zdaniem B, to jedynym powodem, który może nas skłonić do głosowania na B, jest potrzeba wyrażenia własnego zdania; jeżeli jest ona nieobecna lub słabsza od motywacji konformistycznej (potrzeby bycia w zgodzie z większością), to naszą optymalną decyzją jest zagłosowanie na gorszego kandydata, A. W równowadze wybory może więc wygrać kandydat uważany za gorszego przez większość wyborców. Wymaga to jednak przekonania większości wyborców, że ten wynik już i tak jest przesądzony, a to w warunkach rzeczywistej wolności słowa może nie być łatwe.

W przypadku naszych czterech zrównoważonych osób kluczem do rozwiązania zagadki wydaje się niekompletna informacja. Gry z niekompletną informacją (*incomplete information*) to gry, w których przynajmniej część graczy nie ma pewności co do preferencji innych graczy. (Nie należy mylić ich z grami z niepełną informacją (*imperfect information*), w których preferencje graczy są wspólną wiedzą, natomiast w trakcie gry gracze nie wiedzą o wszystkich decyzjach podjętych wcześniej przez innych graczy bądź przez los). Ponieważ w interakcjach gospodarczych niekompletna informacja jest raczej regułą niż wyjątkiem, analiza takich gier jest ważna, a John Harsányi³ otrzymał w 1994 roku nagrodę Nobla przede wszystkim za wymyślenie metody ich rozwiązywania.

³ Sylwetkę Harsányiego pióra Honoraty Sosnowskiej zamieściliśmy w *Decyzjach* nr 17.

Podójście Harsányiego polega na założeniu, że każdy z graczy ma swój rozkład prawdopodobieństwa na możliwych „typach” pozostałych graczy. Gracz zakłada, że preferencje innych graczy (w grze: funkcje wypłat w zależności od wyniku gry) przyjmują poszczególne możliwe wartości z określonymi prawdopodobieństwami, i następnie podejmuje decyzje optymalne w zależności od tego, czego spodziewa się po innych i czego ewentualnie dowiaduje się o nich w trakcie gry. To drugie występuje w grach z sekwencyjną strukturą decydowania i odgrywa w nich zasadniczą rolę. W trakcie takiej gry gracz obserwuje wcześniejsze decyzje innych i na tej podstawie uaktualnia swoje początkowe oceny prawdopodobieństw – w teorii zgodnie z wzorem Bayesa (*Bayesian updating of beliefs*) – po czym, gdy sam ma wybrać akcję, wybiera najlepszą przy swych zaktualizowanych ocenach.

Gra bohaterów tej opowieści przebiega sekwencyjnie. Możemy ją modelować w ten sposób, że w każdej chwili każdy z graczy ma do wyboru trzy akcje, które oznaczmy liczbami: zgłosić chęć jazdy do Abilene (decyzja **1**), zgłosić chęć pozostania w domu (**-1**) bądź nie odezwać się (**0**), przy czym gracz, który raz się odezwie, nie ma już więcej głosu (to założenie jest wygodnym uproszczeniem, ale zamiast niego wystarczy przyjąć, że gracze wstydzą się zmieniać zdanie w trakcie dyskusji). Przyjmujemy też, że jeśli suma wszystkich decyzji jest dodatnia, to wszyscy pojedą do Abilene, a jeśli nie przekracza zera, to nikt nie pojedzie.

Lawinę uruchamia teść, mówiąc „**1**”. Dlaczego to robi? Przecież wiemy z dalszej opowieści, że wcale nie chciał jechać do Abilene. Wiemy jednak także, że teść chciał „zrobić wszystko, żebyście się dobrze u nas bawili”. Oznacza to, że jego preferencje są nieegoistyczne: jego wypłata – poziom satysfakcji – zależy przede wszystkim od satysfakcji innych, zwłaszcza gości. Możemy przyjąć, że jest ona równa średniej z wypłat trojga pozostałych graczy, pomniejszonej w przypadku pojechania do Abilene o pewną małą wielkość. Jeśli zatem teść ocenia, że wszyscy inni chętnie pojechali by do Abilene, to jego decyzja **1** wydaje się jak najbardziej racjonalna.

Niestety, nie jest racjonalna: teść, mówiąc słowami pewnego niezbyt sławnej pamięci polityka, „stracił okazję, aby siedzieć cicho”. Gdyby wybrał **0**, pozostali gracze podjęliby decyzję w trójkę i gdyby rzeczywiście (jak przypuszcza) chcieli jechać, to wyprawa doszłaby do skutku – ale w tym wypadku już zgodnie z preferencjami pozostałych graczy. Tymczasem niefortunna odzywka teścia zostaje zinterpretowana przez innych graczy nie jako wynik jego nieegoistycznych preferencji, tylko w ten sposób, że on preferuje wyprawę nad pozostanie w domu. Dodajmy, że ta interpretacja jest a priori całkowicie poprawna. Jeśli inni początkowo przypisywali pewne dodatnie prawdopodobieństwo temu, że teść ma preferencje ściśle egoistyczne i woli jechać niż zostać, to po jego decyzji **1** to prawdopodobieństwo zostaje zaktualizowane do poziomu bliskiego jedności.

To jeszcze nie do końca tłumaczy taką samą decyzję żony, która odzywa się jako druga. Jeżeli jednak ona ocenia, że teść niemal na pewno chce jechać, a dwie pozostałe osoby być może też chcą jechać (to założenie jest konieczne), to uważa za dość prawdopodobne, że wyprawa dojdzie do skutku nawet przy jej sprzeciwie. W tej sytuacji pewna dawka konformizmu bądź nieegoistyczne preferencje wystarczą, by skłonić ją do podchwycenia propozycji teścia – dodajmy, podchwycenia w pełni racjonalnego. (Inna rzecz, że zarówno jego forma, jak i wypowiedzi żony po powrocie skłaniają do pewnych wątpliwości co do racjonalności tego akurat gracza).

Dalej idzie już samo. Autor po zaktualizowaniu swoich ocen prawdopodobieństwa uważa, że co najmniej dwie osoby zapewne wolą jechać niż zostać. Do tego jest – jak sam przyznaje – dość konformistyczny („wszystko wskazywało na to, że moje preferencje nie przystawały do reszty”), więc ma dobre powody, by głosować za wyprawą. Teściowa już jest przegłosowana, więc wystarczy jej całkiem minimalna dawka konformizmu, by zagłosować tak samo.

Przy pełnej racjonalności wszystkich graczy do niefortunnej wyprawy w ogóle by nie doszło. Jednak teść w dobrej wierze wysłał sygnał, który został błędnie – acz w myśl teorii poprawnie, bo to właśnie oznaczałby, gdyby wysłał go racjonalny gracz – zinterpretowany. Nic więc dziwnego, że to on ma najwięcej powodów, by po powrocie się tłumaczyć i kwitować całą historię stwierdzeniem „Ale szajs”.

Dodajmy jeszcze, że autor nie ma racji, pisząc, że „cała sytuacja pozbawiona była krzty racjonalności”. Decyzje trojga z czworga graczy były w pełni racjonalne, jeśli tylko „na wejściu” oceniali oni odpowiednio wysoko prawdopodobieństwa preferencji wyjazdu u pozostałych i odpowiednio je aktualizowali w trakcie gry, a przy tym cechowali się pewną dozą konformizmu. Niestety, do wystąpienia sytuacji niepożądanego przez wszystkich czasami wystarczy, że jeden Filip ni stąd, ni zowąd wyskoczy z konopi⁴.

Praktycznym wnioskiem z „paradoksu Abilene” jest niewątpliwie to, że przy podejmowaniu tego typu decyzji grupowych należy dać uczestnikom większe pole do dyskusji. Gdyby każdy miał możliwość wypowiedzenia się parokrotnie i całościowo, umożliwiłoby to wszystkim skuteczniejszą niż w tej opowieści korektę niezgodnych z rzeczywistością – choć w teorii poprawnych – początkowych ocen prawdopodobieństw preferencji pozostałych graczy i, zapewne, osiągnięcie o wiele korzystniejszego dla wszystkich wyniku gry.

⁴ Interesujące jest także to, jak potoczyłaby się rozgrywka racjonalnych graczy, gdyby zasady gry wymagały od Filipa pierwszej odzywki, czyli powiedzenia **1** bądź **-1**. W takiej sytuacji optymalna decyzja teścia zależałaby od jego początkowych ocen prawdopodobieństw preferencji innych graczy i przy odpowiednio dużych (ale nie za dużych) prawdopodobieństwach ich chęci wyjazdu byłaby nią **1**. Dla niektórych rozkładów mielibyśmy zatem równowagę, w której grupa racjonalnych graczy podejmuje bardzo złą decyzję.