

RECENZJA KSIĄŻKI TADEUSZA TYSZKI
„DECYZJE. PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA
I EKONOMICZNA”

Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010

Piotr Zielonka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Praca Tadeusza Tyszki „Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna” stanowi wyczerpującą monografię na temat podejmowania decyzji, napisaną barwnym acz precyzyjnym stylem, zaopatrzoną w wiele przykładów. Książka składa się z dwóch części: pierwszej, poświęconej wyborom wieloaspektowym oraz drugiej, poświęconej decyzjom w warunkach ryzyka i niepewności. Autor przedstawia normatywne i deskryptywne podejście do problematyki podejmowania decyzji. Zagadnienia podejmowania decyzji przyciągają specjalistów z różnych dziedzin wiedzy: od matematyków i logików, do ekonomistów i psychologów. O ile przed laty podejście normatywne reprezentowali wyłącznie przedstawiciele nauk ścisłych a deskryptywne – psychologowie, o tyle dzisiaj spotykamy logików zajmujących się opisem rzeczywistego procesu podejmowania decyzji oraz psychologów zgłębiających modele normatywne.

Pierwszą część swojej książki Tadeusz Tyszka rozpoczyna od klasyfikacji sytuacji decyzyjnych, czyli od podziału na decyzje podejmowane w warunkach pewności, niepewności i ryzyka. Następnie zajmuje się formułowaniem problemu decyzyjnego. Kolejny rozdział poświęcony jest poszukiwaniu informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Okazuje się, że decydenci w niewielkim stopniu angażują się w poszukiwanie informacji przed dokonaniem wyboru. Zachodzi przy tym kilka prawidłowości. Po pierwsze, im bardziej kosztowna informacja lub trudniejsza do zdobycia, tym mniej chętnie ją gromadzimy. Po drugie, decydent tym bardziej zainteresowany jest zdobywaniem informacji, im większy jest koszt pomyłki przy dokonywaniu wyboru. Tak więc będziemy starali się uzyskać więcej informacji przed kupnem mieszkania niż przed kupnem suszarki do włosów. Po trzecie wreszcie, im większe jest zróżnicowanie alternatyw wyboru, tym większa skłonność decydenta do gromadzenia informacji przed dokonaniem wyboru.

Następny rozdział wprowadza pojęcie preferencji, warunków ich racjonalności oraz pojęcie funkcji użyteczności. Jak zauważa Autor, aksjomaty racjonalności są czasem łamane przez decydentów. Na przykład postulat przechodniości polega na tym, że wybory decydenta mają się układać w pewien porządek. Jeśli decydent przedkłada A nad B, a B nad C, to powinien przedkładać A nad C. W praktyce okazuje się, że decydent potrafi przedkładać A nad B, B nad C, a na koniec C nad A. Jak pisze Autor, naruszenie postulatu przechodniości może zachodzić na skutek posługiwania się przez decydenta różnymi kryteriami przy kolejnych porównaniach.

Równocześnie Autor konfrontuje *teoriodecyzyjne* pojęcie użyteczności z wprowadzonym niedawno pojęciem użyteczności doświadczanej. O ile użyteczność stosowana w teorii decyzji jest pojęciem całkowicie abstrakcyjnym, o którym wnioskuje się z preferencji decydenta, to użyteczność doświadczana jest miarą wewnętrznych przeżyć decydenta. Niekiedy na podstawie zachowania jednostki trudno jest wnioskować na temat *teoriodecyzyjnej* funkcji użyteczności. Autor przytacza historię człowieka chorego na zanik pamięci, posiadającego w kuchni dwa tostery. Jeden z tosterów jest uszkodzony i przy każdej próbie włączenia razi użytkownika prądem, drugi natomiast jest sprawny. Ponieważ bohater historyjki cierpi na amnezję, więc nie zapamiętuje, którego tosteru może bezpiecznie używać. Włącza mniej więcej po równo każdy z nich. Gdyby wnioskować na podstawie zachowania właściciela tosterów na temat jego preferencji, doszlibyśmy do wniosku, że tostery są dla niego jednakowo użyteczne.

Następny rozdział dotyczy różnych strategii wyboru. Okazuje się, że ludzie korzystają z wielu bardzo prostych strategii, na przykład strategii dominacji, w której decydent dąży do poszukiwania alternatywy lepszej pod każdym względem od pozostałych, czy strategii leksykograficznej, opartej na wyraźnej hierarchii ważności kolejnych cech każdej z alternatyw. Optymalną strategią, z której ludzie korzystają rzadko jest strategia maksymalizacji addytywnej użyteczności.

W kolejnym rozdziale Autor w sposób wyczerpujący przedstawia pułapki oceniania, takie jak efekt pierwszeństwa, sprawiający, że szybko wyrabiamy sobie opinię na temat nowo poznanej osoby lub innego obiektu oraz efekt sformułowania, zwany też *framingiem*, który sprawia, że decydent jest w stanie dokonać skrajnie różnych wyborów w zależności od tego jak zostanie sformułowany problem. Autor dosyć dużo miejsca poświęca wpływowi emocji na podejmowane decyzje. Omawia między innymi heurystykę efektu, czyli nieuprawnione przenoszenie cech z jednej kategorii obiektu na inną. Osobny rozdział dotyczy problematyki dyskontowania odroczonej płatności, czyli różnic pomiędzy samokontrolą a zachowaniami impulsywnymi. Inaczej przebiega wybór pomiędzy 1000 złotych możliwym do otrzymania natychmiast, a 1100 złotych za miesiąc, niż pomiędzy 1000 złotych możliwym do otrzymania za rok, a 1100 złotych za rok i jeden miesiąc. W pierwszym

przypadku decydenci preferują raczej 1000 złotych natychmiast, a w drugim 1100 złotych za rok i jeden miesiąc.

Na koniec części pierwszej Autor prezentuje podejmowanie decyzji w sytuacjach, kiedy oprócz konsekwencji materialnych wchodzi także w grę konsekwencje natury moralnej. Okazuje się, że przy tego rodzaju decyzjach istotne znaczenie ma siła negatywnych emocji wzbudzanych poprzez naruszenia normy moralnej. W rozdziale tym Autor omawia między innymi powszechnie występujący błąd naturalizmu, polegający na konstruowaniu norm zachowania wyłącznie na podstawie opisywanych faktów.

Druga część książki rozpoczyna się od przedstawienia krótkiej historii ryzyka, począwszy od wartości oczekiwanej wprowadzonej przez Pascala, poprzez oczekiwaną użyteczność zaproponowaną przez Bernoullego, aż do teorii perspektywy Kahnemana i Tversky'ego. Autor podkreśla wynikającą z teorii perspektywy silną awersję decydenta do strat, znaczenie punktu referencyjnego, czyli punktu, w którym decydent rozgranicza zyski i straty, oraz skłonność do zawyżania małych prawdopodobieństw i zaniżania dużych w procesie podejmowania decyzji. Oprócz zaprezentowania podstawowych pojęć i twierdzeń historii ryzyka książka prezentuje techniki dokonywania pomiarów w tej dziedzinie oraz wyniki badań eksperymentalnych. Następnie Autor zajmuje się metodami obliczania i szacowania prawdopodobieństwa. Omawia między innymi wzór Bayesa na obliczanie prawdopodobieństwa warunkowego. Pokazuje przy tym, że ludzie zbyt ufają swojej intuicji, pochopnie podwyższając prawdopodobieństwo zaistnienia jakiegoś zdarzenia na podstawie nowych doświadczeń, podczas gdy większą wagę powinni przywiązywać do prawdopodobieństw bazowych, czyli częstości występowania danego zjawiska.

W kolejnym rozdziale zaprezentowane są potoczne metody, jakimi posługują się ludzie przy ocenianiu prawdopodobieństwa. Autor zwraca uwagę na heurystykę reprezentatywności, która objawia się na jeden z dwóch sposobów: jako tendencja do opierania sądów na zbyt małej, niereprezentatywnej próbie i wnioskowania na jej podstawie o cechach całej populacji lub jako skłonność do uznawania, że dowolnie mała próba będzie posiadać cechy charakterystyczne dla całej populacji. Omawia także błąd koniunkcji, czyli łamanie zasady mówiącej, że koniunkcja zdarzeń nie może być bardziej prawdopodobna niż każdy z jej elementów oraz pułapkę zakotwiczenia, czyli opieranie się na dostępnych w danej chwili, nawet przypadkowych, wartościach i odnoszenie dokonywanych szacowań do tych właśnie wartości. Następnie opisuje zasadę dostępności psychicznej, mówiącej, że im łatwiejszy dla decydenta jest dostęp do jakiegoś zdarzenia lub do określonej kategorii zdarzeń, tym bardziej prawdopodobne wydaje mu się wystąpienie tego zdarzenia lub tym większa wydaje mu się liczebność zdarzeń analizowanej kategorii. Wreszcie przedstawia myślenie życzeniowe, czyli dopasowywanie przekonań decydenta do jego pragnień oraz odwrotną tendencję polegającą na tym, że

przekonania decydenta wpływają na jego preferencje. Kolejny rozdział poświęcony jest krótkowzroczności i trzymaniu się wcześniejszych postanowień. Autor omawia w nim efekt krótkowzrocznego unikania strat, polegający na odczuwaniu dyskomfortu w sytuacji krótkoterminowych spadków ceny posiadanego dobra, nawet, gdy inwestycja traktowana jest przez decydenta jako długoterminowa.

W dalszej części książki Autor zastanawia się, czy korzystniejsze jest podejmowanie decyzji indywidualnie, czy w grupie i przedstawia wyniki badań optyjące zarówno za pierwszym, jak i za drugim rozwiązaniem. Na korzyść działania indywidualnego wskazuje efekt *społecznego obijania się*, czyli osłabienie motywacji podczas działania w grupie. Przykładem może być spadek aktywności osób wspólnie ciągnących linę z dużym ciężarem. Na korzyść grupowego podejmowania decyzji z kolei zdaje się wskazywać efekt *facylitacji społecznej*, czyli pozytywny wpływ innych osób na wysiłek podejmowany przez jednostkę. Przykładem może być uzyskiwanie przez sportowców lepszych wyników podczas zawodów niż indywidualnie. Rozdział zawiera kilka spośród licznych reguł głosowania, czyli grupowego podejmowania decyzji. Autor wydaje się przy tym zdecydowanie faworyzować analityczny sposób grupowego podejmowania decyzji, polegający na dochodzeniu do decyzji bez potrzeby głosowania.

Dodatkowo Autor omawia zjawisko konformizmu, czyli podporządkowywania się temu co robią inni i jego efektu – myślenia grupowego, które nierzadko prowadzą do podejmowania fatalnych w skutkach decyzji. W osobnym rozdziale Autor zajmuje się zastosowaniami teorii decyzji w działaniach obarczonych ryzykiem, takich jak hazard, inwestowanie, czy przedsiębiorczość. Omawiając fenomen hazardu, Autor zwraca uwagę na ignorowanie przez ludzi lub zniekształcanie rzeczywistych wartości prawdopodobieństwa wygranej, wiarę we własne szczęście oraz złudzenie kontroli i myślenie magiczne. W części dotyczącej problematyki inwestowania Autor omawia pojęcie efektywności rynku, czyli niemożności uzyskania dodatkowej stopy zwrotu bez podnoszenia poziomu ryzyka. Następnie prezentuje skłonności poznawcze inwestorów, takie jak podążanie za trendem, kupowanie akcji spółek z sąsiedztwa (tzw. *home bias*) oraz skłonności motywacyjne, takie jak efekt dyspozycji, czyli tendencję do zbyt szybkiego sprzedawania akcji, których ceny zwyżkują, oraz do zbyt długiego przetrzymywania akcji zniżkujących. Jako przykład skłonności motywacyjnej inwestorów omawiany jest efekt *status quo*, rozumiany jako tendencja do pozostawania przy aktualnym stanie rzeczy. Decydent stojąc w obliczu rozpoczęcia nowego projektu rozważa zarówno potencjalne zyski, jak i straty. Ponieważ jego funkcja użyteczności jest wklęsła po stronie zysków, a wypukła po stronie strat, inwestor będzie skłaniał się raczej do utrzymania *status quo* i wyrazi niechęć do rozpoczynania inwestycji. Dzieje się to na skutek jego silnej awersji do strat. Ciekawą konstatacją w odniesieniu do przedsiębiorczości jest to, że wbrew stereotypom przedsiębiorcy nie odznaczają się większą

skłonnością do ryzyka niż inni ludzie. To czym się rzeczywiście różnią od innych, to wyższy poziom wiary w siebie (*ang. self-efficacy*).

Ostatnie dwa rozdziały dotyczą percepcji i komunikowania prawdopodobieństwa oraz ocen podawanych przez ekspertów. Okazuje się, że warto zachować dużą ostrożność w korzystaniu z rad ekspertów, ponieważ także eksperci popełniają dużo błędów, zachowując przy tym wysokie mniemanie na temat swoich kompetencji.

Duża liczba przykładów i anegdot obrazująca przedstawiane przez Autora kwestie sprawia, że pracę czyta się z dużą przyjemnością. Książka Tadeusza Tyszki stanowi niezwykle cenne źródło wiedzy na temat teorii i praktyki podejmowania decyzji w warunkach pewności oraz w warunkach ryzyka i niepewności. Polecałbym ją studentom kierunków ekonomia, psychologia i zarządzanie, menedżerom oraz wszystkim osobom zainteresowanym problematyką podejmowania decyzji.