

„PODEJMOWANIE DECYZJI”

Tłumaczenie: Adriana Ossowska, Tomasz Rzychoń, Magda Witkowska

**Wydawnictwo One Press
w serii Harvard Business Review, Warszawa**

**Piotr Zielonka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego**

Książka jest zbiorem artykułów dotyczących problematyki podejmowania decyzji menedżerskich, opublikowanych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat w Harvard Business Review. Zamieszczone teksty dotyczą takich zagadnień, jak bariery interpersonalne podejmowania decyzji, analiza problemu decyzyjnego czy pokora w podejmowaniu decyzji.

Na bliższe omówienie zasługuje znakomity artykuł Johna Hammonda, Ralpha Keeneya i Howarda Raiffy z 1998 roku pod tytułem: „Myślowe pułapki, które prowadzą do złych decyzji”. Autorzy dokonują przeglądu najważniejszych inklinacji psychologicznych podejmowania decyzji, zarówno w sferze poznawczej, jak i motywacyjnej. Omówione są między innymi: pułapka zakotwiczenia, efekt status quo, pułapka utopionych kosztów, pułapka potwierdzenia oraz nadmierna pewność własnej wiedzy i umiejętności. Według autorów to, co czyni powyższe pułapki niebezpiecznymi w procesie podejmowania decyzji, to ich *niewidzialność* – „można powiedzieć, że należą one do infrastruktury procesów myślowych i dlatego nie potrafimy ich rozpoznać nawet wtedy, gdy tkwimy w nich po uszy” (str. 162, tłum. rozdziału Magda Witkowska). Po omówieniu każdej z pułapek i podaniu pewnej liczby przykładów z dziedziny podejmowania decyzji menedżerskich autorzy przystępują do dyskusji nad sposobami uniknięcia danej pułapki. To właśnie stanowi o szczególnie dużej wartości tekstu. W literaturze bowiem niezwykle rzadko spotyka się recepty na unikanie pułapek psychologicznych lub na wycho-
dzenie z nich. Oto kilka przykładów, które podają Hammond, Keeney i Raiffa.

Pułapka zakotwiczenia, polegająca na przywiązywaniu nieproporcjonalnie dużej wagi do pierwszej otrzymanej informacji, może być eliminowana na kilka sposobów:

- Każdy problem oglądaj w wielu wymiarach.
- Postaw diagnozę, zanim poradzisz się innym.

- Nie zamykaj się w swej diagnozie.
- Unikaj zakotwiczenia przez doradców czy konsultantów.

Pułapka utopionych kosztów polega na trudności ze zrezygnowania z projektu przynoszącego straty. Aby w nią nie wpaść, należy poprosić o opinię ludzi, którzy nie wpływali na podjęcie decyzji o rozpoczęciu projektu i w związku z tym mogą mieć na jego temat obiektywne zdanie. Nie wolno dopuścić do tego, aby wśród pracowników zapanował strach przed porażką, ponieważ w ten sposób można ich zachęcić do kontynuowania błędów. „W takiej sytuacji menedżerowie będą zainteresowani przeciąganiem w nieskończoność nieudanych inicjatyw, mając próżną nadzieję, że uda im się odwrócić losy tych przedsięwzięć. Dlatego szefowie firm powinni uznać, że w czasach, w których nieprzewidziane zdarzenia są chlebem powszednim, dobre decyzje mogą niekiedy przynieść złe rezultaty” (str. 171, tłum. rozdziału Magda Witkowska).

Pułapka potwierdzania, którą autorzy nazywają pułapką dowodów potwierdzających własną tezę, przejawia się jako powszechna skłonność do utwierdzania się we własnym przekonaniu. Jaki jest na nią sposób?

- Należy zbadać wszystkie dowody z należytą starannością – wystrzegać się bezkrytycznego akceptowania dowodów potwierdzających własne przypuszczenia.
- Dobrze jest namówić osobę, którą darzymy zaufaniem, do odegrania roli adwokata diabła.
- Przy zasięgnięciu rady innych, nie wolno zadawać wstępnych pytań sugerujących odpowiedzi zgodne z naszymi zapatrywaniami. Nie należy otaczać się potakiwaczami.

Poza powyższym artykułem czytelnik znajdzie w książce „Podejmowanie decyzji” wiele innych, ciekawych informacji oraz porad o charakterze bardziej subiektywnym niż empirycznym. Wadą książki jest brak spójnej redakcji wszystkich zamieszczonych tekstów. Publikacja stanowi bowiem suchy zbiór artykułów, powstałych niekiedy w odstępach 30 lat.

Niemniej, choćby ze względu na umówiony rozdział Hammonda i współautorów, stanowi godną polecenia publikację dla menedżerów.