

# Efektywność uspołecznienia procesu decyzyjnego

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 6-9

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Ryszard Rutka*

## Wprowadzenie

**U**społecznienie procesów decyzyjnych jest uznawane za jeden z najbardziej pożądaných kierunków podnoszenia jakości procesów zarządzania – szczególnie w tych obszarach zorganizowanego działania zespołowego, w których źródłem sukcesu jest kreatywność zachowań i oryginalność produktów.

Do najczęściej przytaczanych argumentów za zespołowym rozwiązywaniem problemów decyzyjnych należy zaliczyć:

- możliwość rozpatrzenia problemów z różnych punktów widzenia odpowiadających wiedzy osób uczestniczących w zespole. Interakcje między nimi pomagają przełamać niektóre bariery zbyt specjalistycznego i subiektywnego postrzegania problemu i stwarzają szansę na pojawienie się efektu synergii. Zespół stanowi podporę i stymulator twórczej wyobraźni;
- zwiększenie poziomu akceptacji i siły motywacyjnej decyzji, w których podejmowaniu uczestniczyli przyszl jej realizatorzy;
- możliwość eliminacji źródeł nieporozumień i oporów wobec sposobu działania już na etapie jego preparacji, dzięki czemu zmniejsza się prawdopodobieństwo ich wystąpienia w trakcie realizacji zadania.

Zespołowe rozwiązywanie problemów decyzyjnych może jednak mieć dość istotne wady. Do najczęściej wymienianych zalicza się:

- dużą czasochłonność procesu decyzyjnego, którą należy rozumieć nie tylko jako czas upływający od początku do jego zakończenia, ale także jako sumę czasu poświęconego przez wszystkich uczestników tego procesu;
- możliwość zdominowania procesu wyboru przez osoby, które zdobyły przewagę intelektualną, merytoryczną lub formalną nad pozostałymi członkami grupy. Dominacja jednego lub kilku uczestników może spowodować brak gotowości pozostałych do czynnego udziału w procesie decyzyjnym i tym samym pozbawić grupę korzyści płynących ze wspólnego rozwiązywania problemu przez wszystkich jej członków;
- intensywny nacisk na jednolitość i spójność grupy, który może doprowadzić do opisanego przez J.L. Jamisa efektu myślenia grupowego (*groupthink*), który przejawia się obniżoną wartością intelektualną podjętej decyzji, gorszą oceną rzeczywistości i złudzeniem posiadania siły moralnej [szerzej 2, 5];
- tendencje do podejmowania decyzji bardziej skrajnych (bardziej ryzykownych lub bardziej ostrożnych) w stosunku do decyzji, które byłyby podjęte przez poszczególnych członków grupy.

Bardziej zachowawcze decyzje zbiorowe zapadają wówczas, gdy są one obciążone dużym poziomem ryzyka poniesienia odpowiedzialności przez poszczególnych członków zespołu i jednocześnie towarzyszy im mała atrakcyjność korzyści płynących z uczestnictwa w tym procesie. Bardziej ryzykowne decyzje zapadają natomiast wówczas, gdy odpowiedzialność za nie rozkłada się na wszystkich członków wieloosobowego zespołu. Uświadomione prawdopodobieństwo doznania dolegliwej kary za błędne decyzje bywa wówczas na tyle małe, że nie skłania do poszukiwania rozwiązania o wysokim poziomie racjonalności.

Powodem uspołecznienia procesu decyzyjnego powinno być przede wszystkim przeświadczenie, że warunkiem podjęcia decyzji o wysokim poziomie merytorycznym jest jej wielostronne, uwzględniające wiele specjalistycznych punktów widzenia wypracowanie oraz doprowadzenie do możliwie najszerzej akceptacji celów i kryteriów oceny skutków decyzji. Nastawienie na poszukiwanie rozwiązań o jak najwyższym poziomie merytorycznym powinno być tym większe, im w znaczniejszym stopniu jakość podjętej decyzji może wpłynąć na losy decydentów.

O wyborze formy decydowania – ze względu na poziom jej uspołecznienia – mogą jednak decydować także:

- względy formalnoprawne, które narzucają formę i zakres decydowania oraz skład zespołu decydującego;
- względy wizerunkowe, gdy inicjatorowi procesu uspołecznienia decyzji zależy na zbudowaniu opinii demokracji wśród przełożonych, podwładnych lub klientów;
- świadomość konieczności uzyskania wysokiego poziomu akceptacji wypracowanego rozwiązania problemu, co będzie możliwe tylko wówczas, gdy adresaci będą brać – choćby tylko bierny – udział w procesie decyzyjnym.

W praktyce zarządzania wyżej wymienione powody uspołecznienia decydowania występują często równocześnie, przy czym te głośno deklarowane nie zawsze są tymi, które są faktycznie najistotniejsze.

## Przedmiot i zakres eksperymentu

**W**artykule zostaną przedstawione związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zakresem uspołecznienia procesu decyzyjnego a wartością merytoryczną tak podejmowanych decyzji. Aby zapewnić możliwie najwyższy poziom obiektywizmu wyników badań, należało tego dokonać poprzez przeprowadzenie stosownego eksperymentu. Poszukiwanie

związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy dwoma parametrami: uspołecznieniem procesu a poziomem merytorycznym wyników, wymagało utrzymania pozostałych parametrów procesu na możliwie stałym poziomie. Zadanie decyzyjne powinno być więc stosunkowo proste, możliwe do samodzielnego zrealizowania przez każdego z uczestników eksperymentu – bez względu na profil wykształcenia, niesugerujące jednoznacznych rozwiązań, stosunkowo mało czasochłonne po to, aby warunki rozwiązywania problemu na końcu eksperymentu były zbliżone do panujących na jego początku. Jakość decyzji da się zidentyfikować w sposób wymierny poprzez ustalenie odchyień pomiędzy wskazaniami uczestników eksperymentu a wskazaniami ekspertów.

Także sam przebieg eksperymentu winien gwarantować możliwie najwyższe standardy obiektywizmu wyników. Przyjęto tu następujące wymagania:

- ze względu na zróżnicowaną czasochłonność poszczególnych form decydowania czas pojęcia decyzji nie będzie limitowany i nie będzie miał wpływu na ocenę efektywności decydowania;
- w celu uniknięcia zdominowania procesu decyzyjnego przez wyróżniające się jednostki postanowiono, że zespoły będą składać się z osób posiadających zbliżony poziom wiedzy na dany temat (równie wysoki lub równie niski);
- kierownicy zespołów będą zgłaszać się na ochotnika, nie będą mogły jednak nimi zostać osoby będące zwierzchnikami formalnymi członków zespołu decyzyjnego lub osoby posiadające tytuły, dyplomy lub certyfikaty, które mogłyby być wykorzystane jako źródło przewagi w dyskusji nad rozpatrywanym rozwiązaniem problemu;
- pomiędzy członkami zespołów nie będą mogły występować przejawy antypatii, a szczególnie wrogości (zastrzeżenie to dotyczyło przede wszystkim relacji pomiędzy kierownikiem zespołu a jego członkami);
- zadbano, aby wszyscy członkowie zespołu byli zainteresowani osiągnięciem jak najlepszego wyniku, bez względu na to, czy będzie on przypisany poszczególnym członkom grupy, kierownikowi, czy całemu zespołowi.

Zadaniem członków zespołu było uszeregowanie 20 przedsięwzięć składających się na realizację projektu, według kolejności uznanej przez nich za właściwą. Kolejność ta była następnie konfrontowana z wzorcową, powstałą na podstawie wytycznych cyklu działania zorganizowanego. Uczestnicy eksperymentu ustalali następnie bezwzględną wielkość odchyień pomiędzy przyznaną lokatą a wskazaniami ekspertów. Poszczególne odchylenia sumowano. Powstała suma wskazywała na skalę odstępstw pomiędzy wartością podjętej decyzji a decyzją optymalną. Im suma ta była mniejsza, tym decyzja uczestników eksperymentu była bliższa optymalnej.

#### **Eksperyment przebiegał w trzech etapach.**

**Etap I. Decydowanie jednoosobowe.** Każdy z uczestników eksperymentu samodzielnie dokonywał analizy zadania i szeregował przedsięwzięcia według kolejności ich realizacji. Tę formę podejmowania decyzji można więc utożsamiać z kierowaniem autokratycznym w jego najczystszej odmianie – kierownik samodzielnie realizuje wszystkie etapy procesu decyzyjnego, do których P. Drucker zalicza określenie problemu, analizę problemu, wypracowanie możli-

wych rozwiązań, wybór najlepszego rozwiązania, przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie [1].

**Etap II. Decydowanie konsultatywne.** Uczestników eksperymentu przydzielono w sposób przypadkowy do pięcioosobowych zespołów. W każdym zespole wyłaniano kierownika według wyżej przedstawionych zasad. Poszczególni kierownicy podejmowali działania w sposób charakterystyczny dla decydowania konsultatywno-gabinetowego [por. 4], tzn. dyskutowali indywidualnie z każdym członkiem grupy, a po wysłuchaniu opinii wszystkich, samodzielnie dokonywali wyborów, które, bogatsi o wiedzę konsultantów, uznali za optymalne.

**Etap III. Decydowanie grupowe, zwane demokratycznym.** Kierownik zespołu pełnił jedynie rolę organizatora dyskusji. Uczestniczył w dyskusji na równych prawach z pozostałymi członkami grupy; nie mógł więc narzucać własnego rozwiązania i był zobowiązany do akceptacji rozwiązania, które uzyskało aprobatę grupy. Grupa podejmowała decyzje poprzez osiągnięcie konsensusu w każdej sprawie. Przegłosowanie rozwiązań było wykluczone.

W eksperymencie wzięły udział 1104 osoby, które wchodziły w skład 212 zespołów decyzyjnych. Były to osoby z wyższym wykształceniem, legitymujące się co najmniej kilkuletnim stażem pracy. Około 80% uczestników eksperymentu pełniło wtedy lub w przeszłości funkcje kierownicze. Przeważali kierownicy najniższych szczebli kierowniczych. Stosunkowo najmniejszą grupę stanowiła kadra kierownicza najwyższego szczebla. Uczestnicy eksperymentu byli uczestnikami studium podyplomowego z zakresu zarządzania. Reprezentowali przede wszystkim podmioty gospodarcze o różnicowanej wielkości i strukturze kapitałowej.

#### **Wyniki eksperymentu**

**S**kalę odstępstw od wyborów optymalnych podano w tabeli 1. Wskazuje ona na bardzo zbliżone wyniki osiągnięte przez kierowników poszczególnych zespołów w stosunku do średniej wyników indywidualnych uzyskanych przez wszystkich uczestników eksperymentu. Świadczy to o tym, że kierownicy zespołów nie mieli istotnej przewagi wiedzy nad członkami zespołów w momencie przystąpienia do eksperymentu, a wzrost ich kompetencji następował jedynie przez wymianę poglądów z innymi członkami zespołu. Spostrzeżenie to zwiększa wiarygodność wyników; eliminuje bowiem zastrzeżenia, że na poziom wyników eksperymentu może wpłynąć wysoki poziom zróżnicowania kompetencji pomiędzy kierownikiem a pozostałymi członkami zespołu. O zbliżonym poziomie kwalifikacji wszystkich członków poszczególnych zespołów (w tym kierowników) świadczą także uzyskane indywidualne wybory skrajne.

Porównanie wyników skrajnych uzyskanych w wyniku uspołecznienia procesu decyzyjnego z wynikami wyborów indywidualnych wskazuje, że po stronie wyników najlepszych nie występują istotne różnice. Wykorzystanie konsultantów nie chroni także przed pogorszeniem wyników w stosunku do decyzji podejmowanych samodzielnie. Na uwagę zasługuje natomiast to, że wyniki uzyskane przez najgorszy zespół (102 pkt) były jednak o ponad 40 pkt lepsze od najgor-

**Tab. 1. Zestawienie wyników punktowych dla 212 zespołów**

Wyszczególnienie	punkty
I. Średnie wyników	
● indywidualnych decyzji uczestników eksperymentu	74,68
● indywidualnych decyzji kierowników zespołu	71,94
● decyzji kierowników po konsultacjach	62,83
● decyzji zespołowych	51,69
II. Indywidualne wybory skrajne	
● najlepszy wynik indywidualny	18
● najgorszy wynik indywidualny	146
● najlepszy wynik indywidualny kierownika zespołu	18
● najgorszy wynik indywidualny kierownika zespołu	134
III. Uspołecznione wybory skrajne	
● najlepszy wynik kierownika po konsultacjach	16
● najgorszy wynik kierownika po konsultacjach	148
● najlepszy wynik zespołowy	18
● najgorszy wynik zespołowy	102

Źródło: opracowanie własne.

szego wyniku indywidualnego i najgorszego wyniku kierownika po przeprowadzonych konsultacjach. W warunkach towarzyszących eksperymentowi nie ujawniły się więc negatywne cechy myślenia grupowego przejawiające się skłonnością grupy do nieodpowiedzialnego ryzyka.

Postęp dotyczący wzrostu racjonalności decyzji w przypadku przejścia z jednoosobowej (autokratycznej) formy decydowania do konsultatywnej jest znaczący. Udział kierowników, którzy po konsultacjach uzyskali lepsze wyniki od średniej wyników indywidualnych w zespole, był 18,9% wyższy niż udział kierowników, którzy osiągnęli takie wyniki w sposób całkowicie samodzielny.

Zamiana decydowania konsultatywnego na demokratyczne to dalszy wzrost racjonalności decyzji. Liczba wyborów lepszych od średniej wyborów indywidualnych zwiększyła się o 21,2%. Porównując zespołowe podejmowanie decyzji z indywidualnym decydowaniem kierownika danego zespołu, stwierdzono, że udział zespołów, które osiągnęły lepszy wynik od średniej wyników indywidualnych danego zespołu, był aż o 40,1% wyższy od udziału kierowników podejmujących decyzje autokratyczne, których wyniki były lepsze od średniej wyników indywidualnych.

Wyniki eksperymentu wskazują na dużą częstotliwość występowania efektu synergii w przypadku decydowania zespołowego. W ponad 33% przypadków

wynik zespołowy był lepszy od najlepszego wyniku uzyskanego indywidualnie przez członka danej grupy. Nie należy jednak pomijać stwierdzonego zjawiska, polegającego na wysokiej liczbie przypadków kompromisowości decydowania zespołowego. W 52% przypadków zespoły, decydując wspólnie, osiągnęły wynik gorszy od najlepszego wyniku w grupie. Zespoły potrafią więc bardzo często zignorować stanowisko najlepszych, doprowadzając do rozwiązań kompromisowych, będących skutkiem myślenia grupowego [por. 3].

Eksperyment dostarczył także interesujących danych dotyczących wpływu zmiany formy decydowania na poziom racjonalności decyzji. Autor postawił sobie pytanie: jakie zmiany wyników następują pod wpływem przejścia od decydowania autokratycznego do konsultatywnego, jakie pod wpływem zmiany decydowania konsultatywnego na demokratyczne, jakie pod wpływem zmiany decydowania autokratycznego na demokratyczne?

Skorzystanie z konsultantów prowadzi w ponad 56% przypadków do poprawy racjonalności decydowania. Jednak w aż ok. 30% przypadków skorzystanie z konsultantów doprowadziło do pogorszenia wyników. Konsultatywne decydowanie charakteryzuje się także wysokim poziomem przywiązania się decydenta do własnych poglądów (13,7% nie zmieniło swoich wyborów pod wpływem konsultacji). Przejście z decydowania konsultatywnego na demokratyczne to w 72,6% przypadków poprawa wyników. Jest to więc bardziej efektywna zmiana niż zastąpienie autokratyzmu konsultacjami. W przypadku decydowania zespołowego (demokratycznego) są bardzo małe szanse na podtrzymanie zdania wypracowanego drogą konsultacji (ok. 5% przypadków). Zastąpienie samodzielnego podejmowania decyzji decydowaniem zespołowym drogą dochodzenia do konsensusu w 79,3% przypadków prowadziło do wzrostu racjonalności decyzji. Na podobny procent (80) wzrostu racjonalności decyzji pod wpływem zmiany decydowania autokratycznego na demokratyczne wskazują Lefferty i Eddy [por. 2]. Należy tu jednak podkreślić, że uspołecznienie procesu decyzyjnego nie chroni całkowicie przed przypadkami pogorszenia racjonalności działania.

Zaprezentowane w tabeli 4 dane obrazują uśrednione zmiany racjonalności decyzji pod wpływem zmiany formy decydowania. Poszczególne wskaźniki obrazują w procentach relację pomiędzy liczbą punktów

**Tab. 2. Zakres zmian wyników pod wpływem uspołecznienia procesu decyzyjnego**

Wyszczególnienie	wyniki w %		
	lepsze	bez zmian	gorsze
1. Kierownicy, których wyniki indywidualne w stosunku do średniej wyników indywidualnych w zespole były:	52,8	2,8	44,4
2. Kierownicy, których wyniki po konsultacjach w stosunku do średniej wyników indywidualnych w zespole były:	71,7	3,8	24,5
3. Zespoły, których wyniki w stosunku do średniej wyników indywidualnych w zespole były:	92,9	0,9	6,2
4. Zespoły, których wyniki w stosunku do najlepszych wyników indywidualnych w zespole były:	33,6	14,4	52,0

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Rozkład zmian wyników pod wpływem zmiany formy decydowania

Rodzaj zmiany formy decydowania	liczba zespołów			% udział zespołów		
	poprawa	bez zmian	pogorszenie	poprawa	bez zmian	pogorszenie
1. Zmiana autokratycznego na konsultatywne	119	29	64	56,1	13,7	30,2
2. Zmiana konsultatywnego na demokratyczne	154	11	47	72,6	5,2	22,2
3. Zmiana autokratycznego na demokratyczne	168	6	38	79,3	2,8	17,9

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Wpływ zmian formy decydowania na poziom racjonalności decyzji

Wskaźniki w %	%	100 - %
$\frac{K}{A} = \frac{\text{wybory kierownika po konsultacjach}}{\text{samodzielne wybory kierownika}} \times 100$	87,4	+12,6
$\frac{D}{K} = \frac{\text{wybory zespołowe}}{\text{wybory kierowników po konsultacjach}} \times 100$	82,3	+17,7
$\frac{D}{A} = \frac{\text{wybory zespołowe}}{\text{samodzielne wybory kierowników}} \times 100$	71,9	+28,1
$\frac{D}{N} = \frac{\text{wybory zespołowe}}{\text{najlepsze wybory w zespole}} \times 100$	111,0	-11

Źródło: opracowanie własne.

„karnych” otrzymanych podczas zastosowania poszczególnych form decydowania. Dane w kolumnie „100%” wskazują: w przypadku znaku „+” wzrost trafności decyzji, w przypadku „-” – pogorszenie trafności decyzji w stosunku do formy wyszczególnionej w mianowniku. Wyniki zawarte w tabeli 4 wskazują, że uspołecznienie procesów decyzyjnych prowadziło do wzrostu racjonalności rozwiązań. W każdym z rozpatrywanych porównań wyniki poprawiły się o kilkanaście procent wraz ze wzrostem uspołecznienia. Wyniki zespołowego decydowania były najlepsze, choć nie dorównywały najlepszym wyborom indywidualnym w poszczególnych zespołach.

### Wnioski wynikające z eksperymentu

■ Uspołecznienie procesów decyzyjnych w przypadku rozwiązania problemów unikatowych, niepowtarzalnych i nisko ustrukturyzowanych daje szansę na istotny wzrost trafności wypracowanych rozwiązań (pod warunkiem zachowania wymogów omówionych w pierwszym punkcie artykułu). W przypadku decydowania konsultatywnego oraz zespołowego dochodzenia do wspólnego rozstrzygnięcia drogą konsensusu są to wyniki zdecydowanie lepsze od osiąganych drogą decydowania autokratycznego, uśrednienia decyzji indywidualnych czy wyboru przez głosowanie.

■ Decydowanie demokratyczne nie gwarantuje jednak, że tak wypracowane rozwiązanie będzie zawsze najlepszym z możliwych. Przewaga decydowania demokratycznego nad jednoosobowym wystąpiła jednak w czterech przypadkach na pięć. Nawet najlepsze przygotowanie procesu decyzyjnego, właściwy dobór członków zespołu ze względu na ich kwalifikacje, cechy osobowe i pełną integrację emocjonalną z kierownikiem-inicjatorem uspołecznienia decydowania oraz właściwe przeprowadzenie tego procesu nie gwarantują najlepszego wyboru. Warunkiem upowszechnie-

nia zbiorowych form podejmowania decyzji jest więc ukształtowanie się kultury tolerancji uzasadnionego ryzyka w zarządzaniu. W przypadku gdy kierownika nie ocenia się w sposób bilansowy, lecz za poszczególne incydenty (gdy jest on oceniany za skuteczność działań, a nie ich efektywność), nie można liczyć na jego inicjatywę w zakresie uspołecznienia procesów decyzyjnych.

■ Zarówno decydowanie konsultatywne, jak i demokratyczne nie daje pewności, że uzyskane w ten sposób wyniki będą lepsze od osiągniętych indywidualnie przez kierownika zespołu. Niewielkie są także szanse, że będą

to wyniki lepsze od możliwych do osiągnięcia przez potencjalnie najlepszego członka zespołu. Niemniej uspołecznienie procesu decyzyjnego daje dużą szansę na to, że wynik tak osiągnięty będzie lepszy od przeciwnego osiągniętego drogą indywidualną. Istotnie zmniejszy się też prawdopodobieństwo podjęcia decyzji zdecydowanie nietrafionej.

■ Zbiorowe formy decydowania, mimo częstego odrzucania najlepszych propozycji indywidualnych, przynoszą w około jednej trzeciej przypadków lepsze od nich wyniki.

prof. dr hab. Ryszard Rutka  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytetu Gdańskiego

### BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P., *The Practice of Management*, Oxford, 1993, s. 345.
- [2] MĄCZYŃSKI J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 110–111, s. 115.
- [3] JANIS J.L., *Groupthink, Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, 1982, s. 256 i dalsze.
- [4] VROOM V.H., *A Normative Model of Managerial Decision - making*, [w:] *Organization Theory. Selected Readings*, red. D.S. Pugh, Penguin Book, 1990, s. 32.
- [5] SUPERNAT J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław 2000, s. 67–68.
- [6] RUTKA R., *Efektywność decydowania indywidualnego i zespołowego*, Zeszyty Naukowe nr 2, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1998.

### Summary

The issue of that article is to present the results of the experiment on: how the level of rational decisions is being changed if influenced by socialising the decision making process. Participants, recruiting from mainly the management staff, were solving the particular problem by making both autocratic – individual, or democratic – team inspired decisions. In the survey took part 1104 participants, formed in 212 decision groups. The participants, who represented various areas of business, had at least few years' experience in management.