Edyta Paul

pilotkizmian.pl · edytapaul.pl · edyta@pilotkizmian.pl

Materiał po wykładzie „Każda organizacja się uczy. Pytanie: czego i po co?", Effect HR 2026

Jakość decyzji to nie to samo co wynik

Organizacje uczą się głównie z wyników. Tyle że na wynik zawsze składają się decyzja i przypadek. Jeśli nie umiemy ich rozdzielić, wyciągamy wnioski z szumu: nagradzamy fart i karzemy pech.

Na czym polega problem

Baron i Hershey (1988) pokazali, że ta sama decyzja, podjęta na podstawie tych samych informacji, jest oceniana jako lepsza, gdy skończy się dobrze, i jako gorsza, gdy skończy się źle. To **efekt wyniku** (outcome bias). Dokłada się do niego **efekt wiedzy po fakcie** (Fischhoff, 1975): kiedy znamy już wynik, wydaje nam się, że był łatwy do przewidzenia. Annie Duke nazywa ten mechanizm resulting.

W organizacji ma to trzy konsekwencje. Jeśli retrospektywy robimy głównie po porażkach, więc uczymy się z niereprezentatywnej próbki. Sukcesy nie są analizowane, więc utrwalamy złe procesy, które akurat zadziałały. A ludzie, widząc, że liczy się tylko wynik, przestają podejmować rozsądne ryzyko.

Matryca: cztery sytuacje, cztery różne lekcje

Rozdzielenie jakości decyzji od jakości wyniku daje cztery sytuacje (za Russo i Schoemakerem, 1989). Każda wymaga innej reakcji.

	Dobry wynik	**Zły wynik**
Dobra decyzja	**Zasłużony sukces.** Lekcja: co w procesie było kluczowe i czy da się to powtórzyć?	**Pech.** Lekcja: nie zmieniać procesu tylko dlatego, że wynik był zły. Sprawdzić, czy ryzyko było świadomie przyjęte.
Zła decyzja	**Fart. Najgroźniejsza ćwiartka.** Lekcja: nazwać to głośno, zanim sukces utrwali zły nawyk.	**Zasłużona lekcja.** Lekcja: co konkretnie zawiodło w procesie, a nie tylko „kto zawinił"?

Pytanie kontrolne

Znając tylko to, co wiedzieliśmy w dniu decyzji, a nie jej wynik: jak brzmiałaby moja ocena tej decyzji?

NARZĘDZIE 1

Sześć ogniw jakości decyzji

Model **Decision Quality** (Howard; Spetzler, Winter i Meyer) opisuje jakość decyzji przez sześć elementów. Decyzja jest tak dobra, jak jej najsłabsze ogniwo. Warto ocenić każde w skali 0–100%, gdzie 100% oznacza, że dalsze doskonalenie tego elementu nie jest już warte swojego kosztu. Podobną listę kontrolną dla osób zatwierdzających cudze decyzje proponują Kahneman, Lovallo i Sibony (2011).

Ogniwo	Pytanie sprawdzające	Ocena
1. Właściwa rama	Czy rozwiązujemy właściwy problem? Co jest poza zakresem decyzji i dlaczego?	____ %
2. Twórcze alternatywy	Czy mieliśmy realnie różne opcje, czy jedną opcję i dwie „słomiane”?	____ %
3. Rzetelne informacje	Co wiedzieliśmy, czego nie wiedzieliśmy i czy niepewność była nazwana?	____ %
4. Jasne wartości i kompromisy	Czego chcemy i z czego jesteśmy gotowi zrezygnować?	____ %
5. Logiczne rozumowanie	Czy wybór rzeczywiście wynika z informacji i wartości?	____ %
6. Zaangażowanie w działanie	Czy osoby, które mają decyzję wdrożyć, uczestniczyły w jej podjęciu?	____ %

NARZĘDZIE 2

Dziennik decyzji

Zapis **przed** poznaniem wyniku to najprostsza ochrona przed pamięcią, która po fakcie wszystko „przewidziała”. Wystarczy pięć minut przy decyzjach, które są ważne i nieodwracalne.

Decyzja i data:
Co wiemy? Czego nie wiemy?
Rozważane opcje (także te odrzucone) i dlaczego odrzucone:
Czego się spodziewamy? Z jakim prawdopodobieństwem? (np. „70%, że…”)
Co by nam pokazało, że się mylimy? Kiedy to sprawdzimy?
Po fakcie: wynik · ćwiartka matrycy · czego się nauczyliśmy o procesie:

W ZESPOLE I W ORGANIZACJI

Praktyki, które oddzielają proces od przypadku

Ocena „w ciemno”

Przedstaw proces decyzyjny osobie, która nie zna wyniku, i poproś o ocenę według sześciu ogniw. Potem porównaj z oceną osób znających wynik.

Retrospektywa po sukcesie

Ten sam format co po porażce. Kluczowe pytanie: jaki udział w wyniku miał proces, a jaki okoliczności, na które nie mieliśmy wpływu?

Język prawdopodobieństw

„Na ile jesteśmy pewni? 60%? 80%?” zamiast „wiemy, że”. Zły wynik przy 70% pewności nie jest automatycznie błędem, tylko jednym z przewidzianych scenariuszy.

Premortem przed decyzją

„Jest rok później, projekt się nie udał. Co poszło nie tak?” (Klein, 2007). Wyciąga ryzyka, które w zwykłej dyskusji nikt nie odważy się nazwać.

Wzorzec zamiast pojedynczego przypadku

Jedno zdarzenie mówi o jakości decyzji niewiele. Wiarygodny sygnał daje dopiero seria podobnych decyzji ocenianych tą samą miarą (Mauboussin, 2012).

Związek z uczeniem się organizacji

Argyris i Schön odróżniali **uczenie się w pojedynczej pętli** (poprawiamy działanie, żeby osiągnąć cel) od **uczenia się w podwójnej pętli** (kwestionujemy założenia, na których opieramy działanie). Ocena samego wyniku zatrzymuje nas w pierwszej pętli: „nie wyszło, więc zróbmy to lepiej”. Ocena jakości decyzji otwiera drugą: „czy nasz sposób decydowania w ogóle pozwala dobrze wybierać?”.

Przykład z HR

Program rozwojowy dla menedżerów zakończył się wysokimi ocenami uczestników, a rok później rotacja w zespołach nie spadła. Czy to zła decyzja? Nie wiadomo, dopóki nie sprawdzimy: czy rama była właściwa (czy rotacja w ogóle zależy od kompetencji menedżerów?), czy rozważaliśmy alternatywy inne niż szkolenie i czy wiedzieliśmy, jak zmierzymy efekt, zanim program ruszył.

Od czego zacząć w poniedziałek

→ Wybierz jedną ważną decyzję z ostatniego kwartału, która skończyła się dobrze, i przeanalizuj ją tak, jak analizuje się porażkę.

→ Dopisz do formularza zamówienia szkolenia dwa pytania: „Jakie mamy alternatywy dla szkolenia?” i „Co zobaczymy za pół roku, jeśli to zadziała?”.

→ Przy następnej ważnej decyzji w zespole HR zapisz jedną stronę dziennika decyzji. Wróć do niej, gdy poznasz wynik.

DO DALSZEJ LEKTURY

Źródła

- Baron, J., Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. Journal of Personality and Social Psychology, 54(4), 569–579. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.569
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight ≠ foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 1(3), 288–299. https://doi.org/10.1037/0096-1523.1.3.288
- Howard, R. A. (1988). Decision analysis: Practice and promise. Management Science, 34(6), 679–695. https://doi.org/10.1287/mnsc.34.6.679
- Spetzler, C., Winter, H., Meyer, J. (2016). Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions. Wiley. ISBN 978-1-119-14467-0.
- Duke, A. (2018). Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts. Portfolio/Penguin. https://www.annieduke.com/books/
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. Harvard Business Review, wrzesień 2007. https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O. (2011). Before you make that big decision... Harvard Business Review, czerwiec 2011. https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, wrzesień 1977. https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
- Russo, J. E., Schoemaker, P. J. H. (1989). Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them. Doubleday.
- Mauboussin, M. J. (2012). The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing. Harvard Business Review Press.

JEDNO ZDANIE NA WYNOS

Organizacja, która ocenia tylko wyniki, uczy się od przypadku. Organizacja, która ocenia decyzje, uczy się od siebie.