

*Dominika Korzeniowska**

**WPŁYW CZYNNIKÓW PSYCHOLOGICZNYCH
NA PODEJMOWANIE DECYZJI DOTYCZĄCYCH PŁYNNOŚCI
FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA
W OKRESIE NIESTABILNOŚCI GOSPODARCZEJ**

Płynność finansowa to – obok pozyskania źródeł finansowania działalności gospodarczej oraz jej zyskowności – jeden z najważniejszych problemów, przed jakim stoją osoby zarządzające finansami firmy. Jak wynika z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych, to nie rentowność jest podstawowym wyznacznikiem oraz gwarantem przetrwania i sukcesu firmy, lecz właśnie jej płynność¹. Zagadnienie płynności nabiera szczególnego znaczenia w okresie gospodarczej niestabilności. Przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę, iż w swych kłopotach finansowych nie jest odosobnione. Trudności płatnicze mogą dotknąć również jego dostawców i odbiorców, a także innych uczestników rynku, z którymi wiąże je bezpośrednie relacje. Czasy dekonjunktury charakteryzują się także tym, że maleje dostępność zewnętrznych źródeł finansowania. Banki są mniej zainteresowane udzielaniem kredytów obrotowych, gdyż rośnie ryzyko ich niespłacenia ze względu na możliwą trudną sytuację płatniczą podmiotów je zaciągających. Wybierają zatem bardziej bezpieczne formy inwestowania, np. państwowe papiery wartościowe². Z powyższych względów podejmowanie trafnych decyzji dotyczących płynności finansowej ma znaczenie kluczowe dla przetrwania przedsiębiorstwa w okresie dekonjunktury.

Zarządzanie płynnością finansową to temat bardzo popularny wśród ekonomistów i finansistów. Jednak podejście ekonomiczne bazuje raczej na naukach ścisłych, takich jak matematyka, statystyka, badania operacyjne itd. Konstruowane są wskaźniki i modele, za pomocą których można dokonać oceny

* Doktorantka, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Uniwersytet Łódzki.

¹ I. G. Dambolena, J. M. Hulman, *A Primary Rule for Detecting Bankruptcy: Watch the Cash*, „Financial Analysts Journal”, September–October, 1988, s. 74.

² R. Gałgan, *Windykacja w dobie kryzysu finansowego*, <http://e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=1557>

płynności danego podmiotu, rozpoznać jego słabe punkty i sformułować pewne zalecenia prowadzące do poprawy płynności. Wykorzystanie ww. obiektywnych źródeł informacji jest niezwykle istotne przy podejmowaniu decyzji związanych z płynnością. Jednakże ograniczenie się wyłącznie do nich pomija kwestię tzw. czynnika ludzkiego, który ma istotny wpływ na ostatecznie podjęte działania. Psychologowie od lat prowadzą badania nad mechanizmami podejmowania decyzji³, z których często wynika, iż w ludzkich wyborach nie zawsze spełnione jest kryterium racjonalności, tak często eksponowane w naukach ekonomicznych. W ostatnich latach coraz częściej dostrzega się rolę czynników psychologicznych w ekonomii⁴. Dowodem na to może być chociażby przyznana w 2002 r. amerykańskiemu psychologowi Danielowi Kahnemanowi, Nagroda Nobla w dziedzinie ekonomii. Z tego względu pojawia się potrzeba opracowań traktujących o płynności, ale z innego niż *stricte* finansowy punktu widzenia. Niniejszy artykuł wychodzi naprzeciw tego typu oczekiwaniom.

Jego przedmiotem jest charakterystyka zidentyfikowanych i wybranych refleksji psychologii ekonomicznej z zakresu podejmowania decyzji, które mogą znaleźć zastosowanie w procesach związanych z zarządzaniem płynnością finansową przedsiębiorstwa w okresie niestabilności gospodarczej. Zgodnie z intencjami autorki tekst ten może stanowić wstęp do dalszej dyskusji nad mechanizmami doskonalenia tego aspektu funkcjonowania firmy. Jeśli chodzi o jego ostateczny cel praktyczny, to jest nim uświadomienie menedżerom istoty tych wybranych mechanizmów pozaekonomicznych, które z dużym prawdopodobieństwem wpływają na podejmowane przez nich decyzje, a tym samym stworzenie im szansy na ich kontrolowanie dla dobra przedsiębiorstwa.

W początkowym fragmencie artykułu przybliżone zostaną zagadnienia ogólne związane z podejmowaniem decyzji. Zostaną tu wyjaśnione pojęcia decyzji, decydowania oraz cechy dobrej decyzji, w tym związane z płynnością finansową przedsiębiorstwa. Zwrócona zostanie uwaga na istnienie dwóch podstawowych nurtów funkcjonujących w teorii podejmowania decyzji: normatywnego oraz deskryptywnego (będącego zapleczem teoretycznym rozważań tego artykułu). Wskazane zostaną również dyscypliny naukowe, w których ten ostatni znajduje szersze zastosowanie. Rozważania poświęcone też będą różnym poziomom zasobów informacyjnych i adekwatnym do nich problemom decyzyjnym, w tym tzw. warunkom niepewności, z którymi ma do czynienia decydent w okresie niestabilności gospodarczej. Zasadnicza część artykułu poświęcona

³ T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

⁴ A. Pudzyńska, *Dlaczego doszukujemy się porządku tam gdzie go nie ma. O nieracjonalności inwestorów giełdowych*, „*Ekonomia – Biuletyn Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego*” 2004, nr 13, s. 208.

jest tzw. pułapką decyzyjnym; są to, w najprostszym ujęciu, niedoskonałości czy też błędy w ocenianiu, pojawiające się z przyczyn o różnorodnym podłożu⁵. Ze względu na ogromną ilość pułapek zidentyfikowanych i opisanych przez badaczy, dokonano niezbędnych ograniczeń. Wybrano te, które, zdaniem autorki, mogą się pojawiać w sytuacjach dotyczących zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa w okresach niestabilności gospodarczej. Zrezygnowano z prezentacji pułapek związanych z grupowym podejmowaniem decyzji, bowiem wydłuża ono proces decyzyjny, a w okresie niestabilności gospodarczej często bywa tak, że decyzje muszą być podejmowane bezzwłocznie. Z tego względu lepiej, gdy decydem jest jedna osoba. Skoncentrowano się więc na tych pułapkach, które bezpośrednio dotyczą podmiotu podejmującego decyzje. Podjęto także próbę uporządkowania wybranych pułapek.

1. PODEJMOWANIE DECYZJI

Na wstępie należałoby wyjaśnić, czym właściwie jest decyzja. Otóż, ujmując rzecz bardzo zwięźle, decyzja to „zobowiązujące do działania postanowienie, że pewne sprawy powinny się układać tak, a nie inaczej”⁶. Podejmowanie decyzji natomiast jest rozumiane jako „wybór jednej z co najmniej dwóch możliwości, dwóch rozwiązań (wariantów), dróg czy kierunków postępowania, pożądanych z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonywany”⁷. Czy też inaczej, jest to „proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu”⁸. Zatem decydowanie w obszarze płynności jest procesem prowadzącym do świadomego wyboru jednego z kilku rozwiązań, dokonywanego przez menedżera, który umie przewidzieć skutki tego wyboru i konsekwencje dla płynności finansowej przedsiębiorstwa, którym zarządza. Decyzje dotyczące płynności powinny mieć wszelkie cechy dobrej decyzji, czyli powinny być: dobrze przemyślane, podjęte we właściwym czasie, skuteczne, realne (odrzuca się nadmierny optymizm oraz przesadną ostrożność) i ekonomiczne (stanowią wynik rzetelnych obliczeń i analiz)⁹. Inaczej mówiąc, dobra decyzja to taka,

⁵ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 11.

⁶ W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, *Zasady podejmowania decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1978, s. 17.

⁷ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 126–127.

⁸ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, G. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 238.

⁹ *Ibidem*.

która „odpowiada potrzebom ludzi, których dotyczą jej skutki [...] oraz uwzględnia finansowe, społeczne, czasowe i inne ograniczenia istniejące w danej sytuacji”¹⁰.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do podejmowania decyzji: normatywne oraz deskryptywne (opisowe)¹¹. Podejście normatywne jest charakterystyczne dla takich dziedzin jak matematyka, statystyka, czy ekonomia. Metody, modele, teorie funkcjonujące w jego ramach mają prowadzić do wyznaczenia optymalnego rozwiązania, czyli takiego, które przynosi największe korzyści (ewentualnie minimalizuje stratę) przy najniższych kosztach. W podejściu tym zakłada się, iż decydent posiada i wykorzystuje wszelkie dostępne mu informacje, bezbłędnie identyfikuje korzyści oraz działa w pełni racjonalnie. W praktyce założenia te są bardzo trudne do spełnienia. Z tego względu coraz większą popularność zdobywa podejście deskryptywne. Istotą tego podejścia jest opis typowych zachowań ludzkich w procesie podejmowania decyzji oraz wskazanie czynników wpływających na kształt ostatecznie podjętej decyzji. Zajmują się tym problemem głównie psychologowie i socjologowie, a naukami, w których obszarze zastosowań leżą ww. zagadnienia, są – obok ekonomii – np. zarządzanie czy medycyna.

Podejmowanie decyzji może odbywać się przy różnym poziomie informacji, jakimi dysponuje decydent. Poziom ten determinuje, na ile sensowne jest podejście normatywne, a na ile deskryptywne. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje warunków, w jakich natrafia się na problem decyzyjny¹²:

- warunki pewności,
- warunki ryzyka,
- warunki niepewności.

Z warunkami pewności mamy do czynienia w przypadku, gdy znane są wszelkie konsekwencje rozważanych wariantów decyzyjnych. Wybór najlepszego wariantu sprowadza się w tej sytuacji do podjęcia decyzji przynoszącej największe korzyści. Pomocne w podejmowaniu decyzji w warunkach pewności są takie metody, jak np. programowanie liniowe czy analiza szeregów czasowych.

W warunkach ryzyka konsekwencje poszczególnych decyzji są znane (lista potencjalnych skutków jest kompletna) i określone przez rozkłady prawdopodobieństwa (każdy skutek ma przypisane prawdopodobieństwo jego wystąpienia). Zastosowanie znajdują tu przede wszystkim teoria prawdopodobieństwa oraz

¹⁰ J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, Boston 1991, s. 242.

¹¹ T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986, s. 231–237.

¹² S. P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 181; J. Penc, *Decyzje...*, s. 162–167, J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, G. R. Gilbert Jr., *Kierowanie...*, s. 247.

statystyka. W szczególności wykorzystuje się tu takie metody, jak kryteria podejmowania decyzji (Hurwitza, Walda, Savage'a, Laplace'a), drzewka decyzyjne czy też wnioskowanie statystyczne.

W przypadku warunków niepewności klasyczne metody statystyczne nie znajdują zastosowania, gdyż, mimo iż potencjalne skutki są możliwe do określenia, to nieznanne są rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji decyzji. W pewnym stopniu pomocna tu może być statystyka bayesowska¹³.

Jeśli chodzi o funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zarówno z punktu widzenia jego samego, jak i jego otoczenia, to warunki pewności występują bardzo rzadko. Mogą niekiedy pojawiać się w codziennym „życiu” podmiotu pewne dobrze ustrukturalizowane problemy decyzyjne, do rozwiązywania których da się wykorzystać metody programowania matematycznego itp. Jednak przede wszystkim przedsiębiorstwo działa w warunkach ryzyka, nawet w okresach dobrej koniunktury. Oczywiście w czasach prosperity podejmowanie decyzji w sprawach płynności jest dużo łatwiejsze, gdyż łatwiej przewidzieć skutki konkretnych rozwiązań i oszacować prawdopodobieństwo ich zaistnienia. Natomiast w okresach gospodarczej niestabilności można raczej mówić o warunkach niepewności. W takich czasach rynek działa w sposób zdecydowanie bardziej nieprzewidywalny. Brak dostatecznej informacji i poczucie „niepewności jutra” może wywoływać zagubienie u osób zarządzających płynnością. Decydenci są wówczas narażeni na uleganie pewnym psychologicznym pułapkom w dużo większym stopniu, niż ma to miejsce w czasach dobrej koniunktury. Świadomość istnienia tych pułapek i znajomość okoliczności ich występowania może zatem znacznie poprawić skuteczność i jakość podejmowanych decyzji, w tym dotyczących płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Trudność podejmowania decyzji w warunkach niepewności dotyczy przede wszystkim wyznaczania prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia. Pułapki decyzyjne są więc postrzegane w tym właśnie kontekście. Wyjaśniają one, jakie czynniki mogą powodować to, iż oszacowania prawdopodobieństw są nietrafne.

2. TYPOLOGIA PUŁAPEK DECYZYJNYCH, KTÓRE MOGĄ WYSTĘPOWAĆ W PROCESACH ZARZĄDZANIA PŁYNNOCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Pozaekonomiczne pułapki decyzyjne, z jakimi może mieć do czynienia zarządzający płynnością, mogą mieć dwojaki charakter. Po pierwsze mogą to być pułapki bezpośrednio związane z podmiotem decyzyjnym jako człowiekiem (wewnętrzne). Chodzi tu o pewne, najczęściej automatyczne, wzorce reagowania, które mogą się pojawiać w trakcie procesu decyzyjnego. Po drugie mogą to

¹³ A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000, s. 156.

być czynniki sytuacyjne działające na decydenta „z zewnątrz”. Jest to podział wyłącznie analityczny, gdyż w rzeczywistości te ostatnie również mogą być modyfikowane przez osobiste cechy decydenta, np. jego podatność na stres (to osobne szerokie zagadnienie wykracza poza zakres niniejszego artykułu).

Do pierwszej grupy pułapek można zaliczyć następujące:

- wywodzące się z zasad funkcjonowania procesów myślowych,
- implikowane nastrojem i uczuciami,
- wynikające z chęci zredukowania negatywnych emocji,
- będące konsekwencją uprzedzeń i stereotypów,
- wynikające z nieadekwatnej oceny swojej wiedzy/kompetencji, stosunku do ryzyka i umiejscowienia kontroli.

W drugiej grupie znajduje się przede wszystkim czynnik czasu, a dokładniej chodzi tu o sytuacje, w których jest go bardzo mało. Presja czasu znacznie utrudnia podejmowanie decyzji, a w trudnych warunkach ogólnogospodarczych umiejętności szybkiego reagowania są wyjątkowo cenne.

2.1. Pułapki wywodzące się z zasad funkcjonowania procesów myślowych

Wśród pułapek wynikających z właściwości ludzkiego umysłu można wyróżnić efekt pierwszeństwa oraz świeżości, błąd koniunkcji, efekt kontrastu oraz heurystyki decyzyjne.

Psychologowie już dawno zauważyli, że ludzki umysł wykazuje tendencję do przeceniania pierwszych zasłyszanych informacji. Zjawisko to nazwano efektem pierwszeństwa. Przeciwną skłonność nazwano z kolei efektem świeżości. Chodzi tu o to, że ludzie często przywiązują większą wagę do ostatnich danych czy też końcowego fragmentu informacji. Inwestorzy chętniej lokują środki w takie instrumenty finansowe, które w ostatnim czasie odnotowały przyrosty. Badania nie wskazały jednoznacznie, który z ww. efektów działa silniej¹⁴. Można zatem przypuszczać, że do umysłu menedżera analizującego raport płynności szybciej trafią informacje znajdujące się na jego początku i końcu. Świadomy tej prawidłowości menedżer będzie się starał nie zlekceważyć środkowej części raportu, w której mogą się znajdować o wiele bardziej istotne dane niż na początku i końcu.

Inną pułapką jest tzw. błąd koniunkcji¹⁵. Mówiąc językiem matematycznym: prawdopodobieństwo jednoczesnego zaistnienia dwóch zdarzeń (koniunkcja zdarzeń) jest mniejsze niż prawdopodobieństwo pojedynczego zdarzenia tej koniunkcji. W przypadku niektórych sytuacji prawidłowość ta wydaje się

¹⁴ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, s. 35.

¹⁵ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001, s. 224–226.

oczywista, np. prawdopodobieństwo wyrzucenia orła przy rzucie monetą jest większe niż prawdopodobieństwo uzyskania dwóch orłów przy dwóch rzutach monetą. Z badań wynika jednak, że czasami ludzki umysł zawodzi w sytuacjach, gdzie ma do czynienia z parą współlistniejących zdarzeń¹⁶. Dzieje się tak dlatego, że ludzie myślą za pomocą scenariuszy. W ludzkim mniemaniu sytuacja, w której spółka zatrudniła nowego handlowca i upłynęła nierotujące zapasy, wydaje się bardziej możliwa niż taka, że spółka upłynęła nierotujące zapasy. Zrozumienie scenariusza, według którego mogło dojść do pewnego zdarzenia, może powodować, iż taki przebieg sprawy wydaje się bardziej prawdopodobny. Błąd koniunkcji może również wystąpić przy szacowaniu szans. Na przykład, zadowolająca zarząd poprawa rotacji aktywów bieżących zależy od jednoczesnego wzrostu obrotowości wszystkich grup majątku obrotowego. I o ile wzrost obrotowości poszczególnych grup aktywów może mieć dosyć wysokie prawdopodobieństwo, o tyle uzyskanie takiego przyrostu jednocześnie we wszystkich elementach majątku bieżącego może być już zdecydowanie mniej prawdopodobne.

Efekt kontrastu¹⁷, najprościej mówiąc polega na tym, że jakaś informacja, obiekt wydają się lepsze, gdy zestawia się je z mniej znaczącymi, gorszymi, i odwrotnie. Inaczej mówiąc, ludzka percepcja jest uzależniona od kontekstu, czyli tła. Trudno jest powiedzieć, czy jakiś wskaźnik jest wysoki czy niski, jeśli nie ma do czego go przyrównać (dane historyczne, średnia w branży itp.). Podobnie może być z postrzeganiem innych parametrów wpływających na płynność. I tak np. wydłużenie terminu płatności o 10 dni mogłoby się, w kategoriach bezwzględnych, wydawać przedsiębiorstwu atrakcyjne. Jeśli natomiast okazałoby się, że inny odbiorca uzyskał lepsze warunki (np. wydłużenie terminu zapłaty o 15 dni), to automatycznie atrakcyjność pierwszej oferty zdecydowanie by spadła. Paradoksalnie nawet te 10 dodatkowych dni może zostać odebrane przez osoby zarządzające firmą jako 5 dni straty.

Do ostatniej podgrupy omawianych tu pułapek zaliczane są heurystyki decyzyjne. Najprościej mówiąc, heurystyka to „droga na skróty w wydawaniu osądów”. Nieco szerzej rzecz ujmując, są to pewnego rodzaju uproszczenia stosowane przez ludzki umysł, pozwalające na szybkie i mało kosztowne odnalezienie satysfakcjonującego rozwiązania¹⁸. Wśród nich najczęściej wymienia się te zidentyfikowane przez Kahnemana, Slovicę i Tversky'ego, tj. heurystyki: reprezentatywności, dostępności i zakotwiczenia¹⁹.

¹⁶ A. Tversky, D. Kahneman, *The framing of decision and the psychology of choice*, „Science” 1981, vol. 211, no. 4481, s. 453–458.

¹⁷ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, s. 30–33.

¹⁸ S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania...*, s. 185.

¹⁹ D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, *Judgment under uncertainty. Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, New York, 1982, s. 14–18, 23–100, 163–201.

Heurystyka reprezentatywności polega na tym, że ludzie wnioskuje na temat pewnych rzeczy na podstawie niepełnych i wyrywkowych informacji o nich, ignorując dane statystyczne. Badacze tłumaczą, że ludzki umysł poszukuje sytuacji najbardziej podobnej jego zdaniem do rzeczywistości, co nie oznacza najbardziej prawdopodobnej. Inaczej mówiąc, szacowanie prawdopodobieństwa odbywa się w oparciu o cechy zdarzenia podobne do cech pewnego zbioru zdarzeń, do którego ono się zalicza, a także na podstawie cech, które ten proces generują²⁰. Zaburzona jest zatem percepcja losowości, przez co ludzie często ignorują ogólne prawidłowości i nie uwzględniają regresji²¹ w swoich przewidywaniach. Jako przykład działania heurystyki reprezentatywności w zarządzaniu zapasami może posłużyć następujący przypadek²². Menedżer ma za zadanie zaplanować zaopatrzenie dla kilku sklepów w produkowane przez przedsiębiorstwo artykuły. Założono, że ogólna sprzedaż w następnym roku wzrośnie o 10%. Jeżeli menedżer zignoruje dane statystyczne ze sklepów i prawo regresji do średniej, to ustali dla każdego sklepu wzrost zaopatrzenia o 10%. Taka decyzja może prowadzić do tego, iż sklepy, które w poprzednim roku sprzedały więcej, będą miały zapasy, a te, które sprzedały mniej, odnotują niedobory. Należałoby zatem rozmieścić zaopatrzenie w sposób bardziej równomierny, jednak nie całkowicie równomierny.

Heurystyka dostępności z kolei zakłada, że oszacowania częstości występowania danych zdarzeń są uwarunkowane łatwością wydobycia pewnych informacji z pamięci. Zatem im swobodniej człowiek jest w stanie sobie przypomnieć jakies wydarzenia, tym łatwiej uzna je za bardziej prawdopodobne. Z prawidłowością tą mogą się jednak wiązać pewne niebezpieczeństwa. Otóż badacze zwracają uwagę na fakt, że jakies wydarzenie jest nierzadko zapamiętywane nie dlatego, iż się częściej pojawiało, ale dlatego, że wystąpiło niedawno albo niesie ze sobą wysoki ładunek emocjonalny. W takim przypadku przecenione zostanie prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzeń niezwykle, widowiskowych czy też nowych. Natomiast zdarzenia powszechne, choć mało wyraziste, zostaną potraktowane jako „statystycznie” rzadkie. Ciekawy przykład zwodniczości tej heurystyki proponuje Bazerman²³. Opisuje on przypadek pewnego menedżera, który miał dokonać wyboru dostawcy materiałów. Wybrał spośród wielu firm. W rezultacie zdecydował się na tę, której nazwa wydała mu się najbardziej znajoma. Jak się później okazało, o firmie tej dużo ostatnio pisano w prasie ze względu na to, że ograbiła swoich odbiorców.

²⁰ B. Dzik, *Hazard*, [w:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 573–575.

²¹ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, s. 135.

²² *Ibidem*, s. 137–138.

²³ M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 42.

Natomiast heurystyka zakotwiczenia opisuje mechanizm polegający na tym, że szacowana wartość zależy od jakiejś wartości początkowej. Inaczej mówiąc, ocena wartości nie powstaje w sposób autonomiczny tylko na bazie jakiejś konkretnej wielkości, często dobieranej w sposób całkowicie przypadkowy i daleki od statystycznej rzeczywistości. Gdy przedsiębiorstwo zamierza dokonać jakiejś inwestycji, to na wstępie musi oszacować wydatki, jakie będzie trzeba ponieść na jej uruchomienie. W takich sytuacjach często pojawia się jakaś wartość wyjściowa, np. wydatki, jakie poniosła inna firma. Należy wtedy zachować dużą ostrożność, bowiem ta wartość raz „zakotwiczona” może rzutować na dalsze etapy procesu szacowania.

2.2. Pułapki wynikające z poddawania się nastrojowi i uczuciom

Od dawna wiadomo, że uczucia mają istotny wpływ na ludzkie oceny²⁴. Niektórzy twierdzą, że emocje przeszkadzają w racjonalnym myśleniu (znane powiedzenie: „działać pod wpływem emocji”). Często rzeczywiście tak jest. Najogólniej rzecz ujmując, negatywny wpływ emocji przejawia się w tym, iż dochodzi do zniekształcenia przetwarzania informacji. Co więcej, najczęściej dzieje się to w sposób nieświadomiony. To zniekształcenie może się odbywać z zastosowaniem dwóch percepcyjnych „filtrów”. Psychologowie mówią tu o efekcie różowych lub czarnych okularów. Umysł ludzki jest tak skonstruowany, że łatwiej przyswaja informacje „kompatybilne” z obecnym stanem emocjonalnym. Zatem jeżeli dyrektor finansowy jest np. w dobrym nastroju, to szybciej przyswoi dane wskazujące na pozytywne tendencje w finansach firmy, którą zarządza. Odwrotnie, gdy jego nastrój będzie zły. Wtedy „czarne okulary” przysłonią mu informacje o korzystnym wydźwięku. Niekorzystnym zjawiskiem wydaje się też być tzw. emocjonalny stosunek do ocenianych obiektów. Osobiste zaangażowanie w pewne sytuacje utrudnia ich obiektywną ocenę. Z tego właśnie powodu sędziom zabrania się orzekania w sprawach swoich najbliższych. Podobnie może być z przedsiębiorcą. Jeśli traktuje firmę niemalże jak swoje „dziecko”, to trudno mu się zdobyć na pełen obiektywizm i podejmować czasami niełatwe, ale dobre i konieczne decyzje, choć z pewnych względów niewygodne.

Rozpatrywanie roli uczuć w podejmowaniu decyzji jedynie w negatywnym aspekcie byłoby dużym nadużyciem. Emocje mogą mieć bowiem w niektórych sytuacjach również korzystny wpływ na proces decyzyjny. Tym pozytywnym jest przede wszystkim skrócenie czasu potrzebnego do podjęcia ostatecznej decyzji.

²⁴ P. Ekman, R. Davison, *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

Długie poszukiwania, zbieranie i analiza dużej liczby informacji, wykonywanie szeregu różnych obliczeń itd. to czynności bardzo czasochłonne²⁵. Bywają przecież sytuacje, w których czas odgrywa znaczącą rolę. Opóźnianie decyzji może spowodować utratę jakiejś szansy czy okazji. Emocje mogą pomagać zapobiegać takim sytuacjom, ponieważ dzięki nim następuje przerwanie nadmiernie długotrwałego procesu decyzyjnego. Działają jak wewnętrzna kontrolka bezpieczeństwa, która zapala się w odpowiednim momencie i informuje, że okres zbierania informacji dobiegł końca i najwyższa pora przejść do działania. Ilustrując to zjawisko przykładem z codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa, można sobie wyobrazić, że zwlekanie z decyzją o wyprzedazy zbędnych aktywów, długotrwałe analizowanie, które z nich sprzedać, komu i po jakiej cenie, mogłoby doprowadzić do tego, iż utracą one całkowicie swoją wartość handlową.

Bardzo interesującym zagadnieniem jest także rola intuicji w decydowaniu. Jak wynika z badań, odgrywa ona niemałą rolę w podejmowaniu decyzji²⁶. Są jednak osoby, które nadmiernie ufają takim zdolnościom²⁷. Ich przekonanie o niezawodności własnej intuicji mogło powstać na bazie kilku sytuacji, w których rzeczywiście tzw. „szósty zmysł” doprowadził do podjęcia trafnych działań. Jednak ludzki umysł łatwiej zapamiętuje pozytywne przykłady niż takie, w których intuicja zawiodła. Ta właściwość prowadzi więc do wyrobienia sobie błędnych poglądów. W tym kontekście emocje mogą się przyczynić do podjęcia błędnej decyzji.

2.3. Pułapki wynikające z potrzeby redukcji negatywnych emocji

Pułapkami wynikającymi z potrzeby redukcji negatywnych emocji są m.in. iluzja kontroli, samooszukiwanie się oraz efekt kwaśnych winogron.

Iluzja kontroli²⁸ polega na tym, iż ludzie niekiedy zachowują się w taki sposób, jakby mieli wpływ na pewne wydarzenia, które w rzeczywistości są od nich niezależne. Wygodniej im sądzić, że dane zjawisko podlega kontroli, niż że jest losowe. Ich błędne przekonanie często wywodzi się z tego, że wierzą, iż im więcej mają informacji, tym ich wpływ na wydarzenia jest większy, a zarazem

²⁵ H. A. Simon, *Rationality as Process and as Product of Thought*, „American Economic Review” 1978, no. 68, s. 1–16.

²⁶ R. M. Dawes, *The robust beauty of improper linear models in decision making*, [w:] D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, *Judgment under uncertainty...*, s. 391–407.

²⁷ P. Singer, *Should we trust our moral intuitions?* „Project Syndicate”, March, 2007, <http://www.utilitarian.net/singer/by/200703--.htm>

²⁸ E. Langer, *The illusion of control*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1975, no. 32, s. 311–328.

rośnie precyzja ich predykcji. Przekonanie to jest dość powszechne²⁹. Ludzie nie doceniają bowiem procesów losowych i wszędzie próbują się doszukiwać zależności przyczynowo-skutkowych³⁰. I tak np. dokonując zakupu w obcej walucie w umówionym terminie niektórym przedsiębiorcom może się wydawać, iż jeśli będą często sprawdzać kurs (np. na stronie internetowej), to transakcja zostanie zawarta na lepszych dla nich warunkach. Jak wiadomo, na kurs walutowy wpływa szereg różnorodnych czynników (wielkość obrotów handlowych, przepływy finansowe, czynniki polityczne itp.) i mają one charakter zewnętrzny względem podmiotu. Zatem „pilnowanie” kursu nie spowoduje jego dopasowania do oczekiwań decydenta, gdyż zakup jest finalizowany w terminie zgodnym z umową po kursie z danego dnia.

Samooszukiwanie się, jak wskazuje sama nazwa, wyraża się w tym, że zniekształcone są procesy postrzegania oraz przetwarzania i oceniania informacji. Ludzie chcą się uchronić przed doznawaniem nieprzyjemnych emocji wywołanych jakimiś złymi wiadomościami. Menedżer firmy, która ma kłopoty z płynnością, będzie podświadomie próbował tak sporządzić raport, żeby przedstawiał sytuację w jak najlepszym dla niego świetle. Można więc powiedzieć, że samooszukiwanie jest zjawiskiem zniekształcania przekonań przez pragnienia. Istnieje również tendencja odwrotna. Nazwana została „efektem kwaśnych winogron”.

Efekt kwaśnych winogron³¹ najprościej można wytłumaczyć popularnym przysłowiem: „Jak się nie ma, co się lubi, to się lubi, co się ma”. Innymi słowy, ludzie często w sposób nieświadomiony „naginają” swoje potrzeby tak, by były bardziej osiągalne. Albo jeszcze inaczej rzecz ujmując – przystosowują swoje pragnienia do przekonań. Zjawisko to może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Z jednej strony takie zachowania chronią przed nadmiernym pesymizmem i nieprzyjemnymi uczuciami wywołanymi niemożnością realizacji nieosiągalnych celów. Zapobiegają też podejmowaniu działań, które nie miałyby szansy powodzenia. Z drugiej strony jednak należy zauważyć, iż zbyt duży „realizm” działa hamująco względem bardziej ambitnych przedsięwzięć. Dla przykładu można sobie wyobrazić sytuację, że w okresie gospodarczej niestabilności, kiedy zatory płatnicze są częstsze, menedżer „marzy” o kontrahentach zawsze płacących w terminie. Koncentrowanie się na takich życzeniowych (a właściwie nawet utopijnych) celach prowadziłyby do zniechę-

²⁹ T. Tyszka, P. Zielonka, *Expert Judgments: Financial Analysts Versus Weather Forecasters*, „Journal of Psychology and Financial Markets” 2007, vol. 3, no. 3, s. 152–160.

³⁰ D. Doliński, *Racjonalne i egotystyczne mechanizmy unikania kontroli nad biegiem zdarzeń*, [w:] M. Kofta (red.), *Psychologia aktywności, Zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, Wyd. Naukom, Poznań 1993, s. 195–196.

³¹ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, s. 195–196.

cenia, gdyż ich realizacja byłaby praktycznie niemożliwa. Lepiej zatem dopasować swoje pragnienia do możliwości i np. obrać sobie za cel poprawę ściągalności należności przeterminowanych.

2.4. Pułapki mające źródło w uprzedzeniach i stereotypach

Pewną rolę w podejmowaniu decyzji związanych z płynnością finansową mogą odgrywać także uprzedzenia i stereotypy. Uprzedzenie to „aprioryczna, powzięta z góry niechęć do innych tylko dlatego, że należą do jakiejś innej wyodrębnionej grupy społecznej”³². Uprzedzenia występują wówczas, gdy jednostka podejmując ocenę, wyraża negatywny osąd bez wcześniejszego doświadczenia z kontaktu z daną osobą czy zjawiskiem, najczęściej na podstawie fałszywych lub niekompletnych informacji. Uprzedzenia wynikają także z utrwalonych w danych społeczeństwach czy społecznościach stereotypów³³. Stereotypem nazywa się „uogólnioną reprezentację grupy osób wyodrębnioną ze względu na jakąś łatwo zauważalną cechę, określającą społeczną tożsamość członków danej grupy (płeć, narodowość, wiek)”³⁴. W przypadku podejmowania decyzji finansowych w przedsiębiorstwie może się zdarzyć tak, że menedżer nie zdecyduje się podpisać korzystnego kontraktu z jakimś odbiorcą, który jest np. Włochem. Mimo że standing finansowy i opinia tego kontrahenta jest dobra, nie dojdzie do transakcji, ponieważ głęboko w umyśle decydenta będzie zakorzeniony stereotyp, że Włosi są leniwi i aroganccy, co może np. skutkować brakiem terminowej zapłaty.

2.5. Pułapki wynikające z nieadekwatnej oceny własnej wiedzy/kompetencji, stosunku do ryzyka i umiejscowienia kontroli

Zjawisko nadmiernej pewności siebie leży w obszarze zainteresowań wielu badaczy³⁵. Z badań przez nich przeprowadzanych wynika, że ludzie zazwyczaj przeceniają zasób swojej wiedzy, co w praktyce oznacza, że wiedzą mniej niż sądzą, że wiedzą. Co więcej, przy prognozowaniu przyszłych zdarzeń wraz ze

³² B. Weigl, *Stereotypy i uprzedzenia*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 214.

³³ T. Nelson, *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

³⁴ M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia...*, s. 31.

³⁵ M.in. J. E. Russo, P. J. H. Shoemaker, *Decision traps*, Doubleday, New York 1989; S. Lichtenstein, B. Fischhoff, *Do those who know more also know more about how much they know*, „Organizational Behaviour and Human Performance” 1977, no. 20, s. 157–183.

wzrostem posiadanych informacji rosną oceny prawdopodobieństwa (poziom pewności), że coś zaistnieje, natomiast trafność tych przewidywań pozostaje na tym samym poziomie niezależnie od ilości danych³⁶. Zdarza się również, że ludzie nie tylko przeceniają swoją aktualną wiedzę, ale także wykazują tendencję do niedoceniań swojej uprzedniej ignorancji³⁷. Zjawisko to jest nazywane złudzeniem „wiedziałem, że to się zdarzy” lub efektem myślenia wstecznego³⁸. Chodzi tu o sytuację, w której ktoś dowiedziawszy się już o zaistniałym fakcie, twierdzi, iż był on prawdopodobny, a co więcej łatwy do przewidzenia, i że można się było go spodziewać. Zatem wiedza o zaistniałym już wydarzeniu modyfikuje ocenę prawdopodobieństwa jego wystąpienia³⁹. Nadmierna pewność siebie w okresie gospodarczej niestabilności może być bardzo niebezpieczna dla płynności przedsiębiorstwa. Zbyt pewny siebie menedżer, przeceniający swoją wiedzę i doświadczenie, może podjąć groźną dla firmy decyzję, która może się wiązać z poważnymi konsekwencjami. Jeśli będąc importerem, oceni, że prawdopodobieństwo wzrostu kursu obcej waluty jest niskie i dokona dużych zakupów po źle skalkulowanym koszcie zakupu (za niski kurs), to może mieć w przyszłości problem z zapłatą za ten kontrakt, gdyż nie zabezpieczy odpowiedniej ilości gotówki na ten cel.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje jest stosunek decydentów do ryzyka. Istnieją tzw. poszukiwacze wrażeń (czy inaczej ryzykanci) oraz osoby unikające silnych wrażeń (czyli asekuranci)⁴⁰. Do pierwszej grupy należą ludzie, którzy preferują nowości i częste zmiany. Są bardzo aktywni, otwarci i spontaniczni. Poszukują sytuacji, które dostarczą im silnych przeżyć. Ryzyko ich nie przeraża, lecz wyzwala przyjemne stany emocjonalne i fizjologiczne (tzw. „dreszczyk emocji”). W warunkach wysokiego ryzyka czują zadowolenie, możliwości pokonywania własnych ograniczeń, szczęście. Są bardziej odporni na stres i mają wysoki poziom akceptacji niepewności. Podejmują decyzję w sposób impulsywny. Ich uwaga skupiona jest na korzyściach, a nie stratach. Natomiast w drugiej grupie osób ryzyko wywołuje strach, niepokój, obawę przed poniesieniem porażki. Są raczej konserwatywne w swoich poglądach. Preferują typowość oraz stabilność. Podejmują decyzje po wnikliwej analizie. Mają niską odporność na stres. Szybciej wychwytyują możliwe niedociągnięcia niż zalety. W konsekwencji osoby lubiące silną stymulację preferują także wysokie ryzyko, a osoby unikające silnych doznań będą unikać dużego

³⁶ S. Oskamp, *The relationship of clinical experience and training methods to several criteria of clinical prediction*, „Psychological Monographs” 1962, no. 547, s. 76.

³⁷ J. Sokołowska, *Psychologia decyzji ryzykownych, Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Academica Wyd. SWPS, Warszawa 2005, s. 84–85.

³⁸ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki...*, s. 76.

³⁹ J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, s. 381–382.

⁴⁰ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji...*, s. 338–347.

ryzyka. Samoświadomość menedżera jaki typ stosunku do ryzyka prezentuje może być niezwykle istotna, szczególnie w warunkach niestabilności gospodarczej, kiedy to każda poważniejsza decyzja może stanowić o „być lub nie być” przedsiębiorstwa. Menedżer-ryzykant może decydować w sposób, który wykracza poza granice zdrowego rozsądku, a uzyskany wynik jest bardziej dziełem przypadku niż racjonalnej analizy. Osoba taka nie będzie się obawiała inwestować w instrumenty finansowe charakteryzujące się dużą niestabilnością. Ten typ ma jednakże i dobre strony. Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji może być bardzo cenna w sytuacjach, w których występuje presja czasowa⁴¹ i nie można się oddać zbyt długotrwałym analizom. Z kolei menedżerowie-asekuranci wykazują tendencje do tworzenia różnego rodzaju zabezpieczeń finansowych, jak np. utrzymywanie wysokich sald gotówki na kontach bankowych. Działania takie często są niezbędne dla zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak gdy przybierają skrajne formy, przyczyniają się do generowania dodatkowych kosztów, w tym także kosztów utraconych korzyści. Natomiast do zalet takich menedżerów niewątpliwie należy to, że są oni bardziej wyczuleni na sygnały przestrzegające przed potencjalnymi stratami. Mają także umiejętność odkładania gratyfikacji finansowych na później. Nie są spragnieni natychmiastowej nagrody.

Umiejscowienie kontroli to cecha osobowości tłumacząca sposób, w jaki dana osoba interpretuje rezultaty podejmowanych przez siebie działań. Można tu mieć do czynienia z dwoma typami ludzi. Pierwszy z nich to jednostki wewnętrzsterowne. Są to osoby skoncentrowane na sobie, ale też otwarte na nowe doświadczenia. Decyzje podejmują w sposób refleksyjny, po wnikliwej analizie problemu. Są dobrze zorganizowane i wytrwałe w działaniu. Cechuje je duża pewność siebie i orientacja na cel. Ludzie z tym rodzajem umiejscowienia kontroli wierzą, że sukces jest wynikiem ciężkiej pracy, a nie szczęścia. Zdolne jednostki mają zawsze szansę na powodzenie, chyba że są leniwe albo nie potrafią skorzystać z nadarzających się okazji. Uważają, że charakter człowieka jest kształtowany poprzez jego doświadczenia, a nie że jest to zmienna genetyczna⁴².

Drugi typ to osoby zewnętrzsterowne, czyli takie, których uwaga jest skoncentrowana raczej na innych. Cechuje je lękliwość, chaotyczność, podatność na frustrację oraz konserwatyzm w podejmowaniu decyzji. Myślą globalnie, nie analitycznie. Są zorientowane na unikanie niepowodzenia, nie na osiągnięcie sukcesu. Ludzie tacy wierzą, że porażki wynikają z braku szczęścia. Ich zdaniem wpływ na to, co się dzieje, jest znikomy. Często czują się niedocenieni i sączą,

⁴¹ Szerzej na ten temat w dalszych częściach opracowania.

⁴² T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji...*, s. 325–326.

że wybić się można jedynie dzięki znajomościom, a nie własnym zdolnościom i ciężkiej pracy⁴³.

Umiejscowienie kontroli w decyzjach w obszarze płynności finansowej może wyrażać się tym, że np. menedżer zewnątrzsterowny w sytuacji, w której będzie musiał wybrać najlepszy sposób ulokowania wolnej gotówki, zda się bardziej na szczęście niż na własne doświadczenie, zdrowy rozsądek i ciężką pracę. Wydaje się jednak, że ludzie przedsiębiorczy powinni być raczej wewnątrzsterowni. Powinni mieć większe poczucie wpływu na bieg zdarzeń. Jak wynika z badań, biznesmeni upatrujący skutki swoich działań w uwarunkowaniach wewnętrznych są bardziej aktywni, innowacyjni i nastawieni prokonkurencyjnie⁴⁴.

2.6. Specyfika podejmowania decyzji w warunkach presji czasowej

Czasy gospodarczej niestabilności sprzyjają sytuacjom, w których problemy muszą być rozwiązywane natychmiast, a przyszłe konsekwencje podjętych działań mogą być bardzo poważne, nie wyłączając możliwych dużych strat. W takich przypadkach mówi się o trudnych sytuacjach decyzyjnych. Trudne sytuacje decyzyjne to takie, w których „każda z alternatyw zawiera możliwość wystąpienia dotkliwych, niekorzystnych skutków”⁴⁵. Do trudnych sytuacji decyzyjnych, w których jest mało czasu na dokładną analizę okoliczności, zalicza się decyzje w warunkach presji czasowej. Naturalne jest to, że tego typu okoliczności generują u decydenta stres. Ten stan emocjonalny z reguły wpływa niekorzystnie na zdolności oceny ryzyka i dokonywania właściwego wyboru.

Jak wynika z ankiet przeprowadzonych wśród menedżerów⁴⁶, presja czasu jest wymieniana jako jedna z głównych przyczyn obniżania się jakości decyzji. Podstawowym powodem, dla którego jakość decyzji spada, jest fakt, że decydent bardziej koncentruje się na kontrolowaniu upływu czasu, którego zresztą i tak ma niewiele, niż na samym problemie⁴⁷. Naukowcy zauważyli tu pewną prawidłowość. Otóż im silniejszy nacisk czasu, tym niższa racjonalność. Jak wiadomo, w prawidłowym procesie decyzyjnym wyodrębnia się kilka faz⁴⁸.

⁴³ *Ibidem*, s. 324–325.

⁴⁴ W. H. NG. Thomas, K. L. Sorensen. L. T. Eby, *Locus of control: meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, September 2006, no. 27, s. 1057–1087.

⁴⁵ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji...*, s. 243.

⁴⁶ D. J. Isenberg, *How Senior Managers Think*, „Harvard Business Review”, November–December 1984, <http://harvardbusiness.org/product/how-senior-managers-think/an/84608-PDF-ENG>

⁴⁷ D. Zakay, *The Impact of Time Perception Processes on Decision Making Under Time Stress*, [w:] O. Svenson, J. Maule (eds.), *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*, Plenum Press, New York 1993, s. 59–72.

⁴⁸ J. Penc, *Decyzje...*, s. 136.

Natomiast w sytuacji gdy czasu jest bardzo mało, prawidłowe przejście przez wszystkie te fazy, prowadzące do wyłonienia najlepszego rozwiązania, jest często trudne do wykonania. Obniżanie się jakości procesu decyzyjnego może mieć trojaki podłoże. Podstawowy błąd, często podkreślany w literaturze przedmiotu, polega na tym, że występuje „nadmierna selektywność w kompletowaniu informacji niezbędnych do pełnej oceny sytuacji decyzyjnej”⁴⁹. Innymi słowy, menedżer dopuszcza do siebie tylko te informacje, które współgrają z jego wcześniejszym pomysłem, nastawieniem czy oczekiwaniami. Ta selektywność dotyczy nie tylko samego momentu formułowania problemu decyzyjnego, ale i kolejnych etapów. Kolejną kwestią jest to, że decydent skupia swoją uwagę tylko na pewnych wybranych cechach alternatyw, czyli np. tylko na zyskach albo tylko na stratach. I tak na przykład w momencie kiedy konieczny jest natychmiastowy zakup surowca do produkcji, decydent, nie mając wystarczającej ilości czasu na przeanalizowanie oferty większej liczby dostawców, może wybrać takiego, który szybko i samodzielnie dostarczy towar, nie zważając na wysoką cenę ani krótki termin płatności transakcji. Wreszcie presja czasu może „zmusić” decydenta do stosowania uproszczonych strategii decyzyjnych. W takich sytuacjach zamiast stosować racjonalne metody wyboru, decydent może uciekać się do pewnego rodzaju prostych reguł typu: „Nie kupuj od dostawcy, który oferuje wysoką cenę” albo „Kupuj od dostawcy, który zaproponuje najniższą cenę”. Co ciekawe, w takich przypadkach bardziej popularne są reguły negatywne („Unikaj tego co najgorsze”) niż pozytywne („Wybierz to co najlepsze”).

W skrajnych okolicznościach presja czasu może przerodzić się w panikę. Sytuacja paniki charakteryzuje się tym, że pojawia się nagle konieczność podjęcia natychmiastowych działań, bowiem straty rosną z każdą chwilą. Podjęcie rozsądnych działań jest w takich warunkach bardzo trudne, gdyż istnieją rozbieżności w ocenach i preferencjach co do najlepszego rozwiązania, a dodatkowo proces decyzyjny przebiega w atmosferze silnego niepokoju, który poważnie upośledza racjonalność.

Co ciekawe, presja czasu nie zawsze wynika z obiektywnych przesłanek, że tego czasu jest rzeczywiście mało. Zdarza się tak, że to sam decydent wytwarza w sobie poczucie, iż musi się śpieszyć. Mechanizmy działające przy „realnej” presji czasu oraz tej będącej wytworem (przekonaniem) człowieka są bardzo podobne. Z tego właśnie względu mądry prezes powinien unikać ponaglenia podległych mu dyrektorów. Dużo lepszy efekt osiągnie, kiedy będzie nagradzał systematyczność w działaniu, a w sytuacji gdy presja czasu rzeczywiście się pojawi, będzie umiał stworzyć wrażenie, że jest go wystarczająco dużo.

⁴⁹ T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji...*, s. 236.

PODSUMOWANIE

Specjaliści od zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa, także w okresie niestabilności gospodarczej, dysponują szeregiem metod, modeli, wskaźników i zaleceń co do tego, jak tę płynność badać, oceniać, jakie czynniki ekonomiczne mają na nią wpływ i jakich sposobów używać, by utrzymać ją na optymalnym poziomie. Decyzje w tym zakresie są jednak podejmowane przez konkretnego człowieka w konkretnych okolicznościach, co nie pozostaje bez wpływu na sposób wykorzystania ww. narzędzi ekonomicznych. Jak dotąd nie ma jednak dobrej teorii, która identyfikowałaby mechanizmy tego rodzaju, a tym bardziej takiej, która pozwoliłaby doskonalić procesy decyzyjne z omawianego zakresu z punktu widzenia wiedzy ekonomicznej i psychosocjologicznej. Wprawdzie tzw. teoria podejmowania decyzji to dobrze rozwijający się obszar analiz, ale jego ustalenia mają bardzo ogólny charakter, czyli odnoszą się do decyzji, abstrahując od ich przedmiotu (np. ze sfery ekonomii, medycyny itd.).

W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania mechanizmów, zidentyfikowanych na gruncie teorii podejmowania decyzji, które mogą występować w związku z wyborami dotyczącymi płynności finansowej przedsiębiorstwa w okresie niestabilności gospodarczej. Skoncentrowano się na tych, które zwiększają prawdopodobieństwo popełnienia błędu, czyli dokonania niewłaściwego wyboru w tym zakresie. Określono je terminem „pułapek” decyzyjnych. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować następujące wnioski, które mogą być pomocne w podejmowaniu decyzji w obszarze płynności w okresie niestabilności gospodarczej.

Po pierwsze istotne jest, by intencjonalnie silniej koncentrować się na danych znajdujących się w środkowych częściach analizowanych raportów, a nie jedynie w ich początkowych i końcowych fragmentach. Po drugie należy pamiętać, iż jednoczesne zajście dwóch zdarzeń jest mniej prawdopodobne niż zaistnienie każdego z nich osobno. Poza tym trzeba zwracać uwagę, na jakim tle rozpatrywane są określone dane, do czego się je odnosi, bo wpływa to na ich ocenę. Wskazane jest również upewnić się, czy na podstawie posiadanych wyrywkowych danych można wysnuwać ogólne wnioski. Należy także zdawać sobie sprawę, że decyzje warunkowane są łatwością wydobycia pewnych informacji z pamięci. Co więcej, ostrożnie posługiwać się przyjętymi wartościami wyjściowymi, na bazie których formułowane są ostateczne osądy. Ponadto należy zdawać sobie sprawę podejmując decyzje o płynności, że profesjonalna wiedza i kompetencje modyfikowane są przez towarzyszące nastroje, uczucia, emocje z jakimi przystępuje się do pracy. Warto też uświadomić sobie wagę własnych uprzedzeń i stereotypów. Zastanowić się, czy nie pojawia się tendencja do przeszacowywania posiadanych informacji i umiejętności. Bardzo ważną kwestią jest też dokonanie samooceny własnego nastawie-

nia do ryzyka oraz tego, gdzie się upatruje czynników sprawczych, czy w sobie, czy w okolicznościach zewnętrznych. I wreszcie pomocne może być nauczenie się „zarządzania” presją czasu, by nie poddawać się jej wpływowi.

Dominika Korzeniowska

**PSYCHOLOGICAL FACTORS' INFLUENCE ON LIQUIDITY DECISION MAKING
PROCESS IN TIMES OF ECONOMIC INSTABILITY**

(Summary)

Article presents selected mechanisms that can distort liquidity management process in times of economic instability. It concentrates on errors (heuristics, biases) that may increase probability of making a bad choice. They are called “decision traps”. The practical aim of this article is to make managers and finance directors in enterprises aware of certain non-economical mechanisms (coming from their mind, emotions, locus of control etc.) influencing their decisions. Such knowledge can help them to control detrimental factors and therefore improve quality of their decisions.