

**RECENZJA PODRĘCZNIKA  
PAULA GOODWINA I GEORGE'A WRIGHTA**

**„ANALIZA DECYZJI”**

**Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011**

**Ewa Konarzewska-Gubała  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

Z satysfakcją należy odnotować fakt ukazania się nowej pozycji poświęconej kluczowej aktywności w profesji menedżerskiej – podejmowaniu decyzji, a dokładniej, wspomaganiu podejmujących decyzje w fazie przygotowywania rozstrzygnięć. *Analiza decyzji* Paula Goodwina i George'a Wrighta jest wersją polskojęzyczną czwartego wydania książki obu Autorów, zatytułowanej w oryginale *Decision Analysis for Management Judgment*, a opublikowanej przez wydawnictwo John Wiley and Sons w roku 2009. Źródłem satysfakcji może być nie tylko sam przedmiot zainteresowania Autorów *Analizy* – procesy i metody preparacji decyzji, ale przede wszystkim sposób potraktowania tematu. Wśród podręczników i tekstów poświęconych analizie i optymalizacji decyzji, metodom ilościowym w zarządzaniu, psychologii decyzji, teorii decyzji itp., ogólnie ujmując, traktujących o istocie oraz metodach i technikach wspomagania decydentów i analityków decyzji w procesach i aktach decyzyjnych, książkę Goodwina i Wrighta wyróżnia kompleksowość oraz przystępność ujęcia problematyki analizowania złożoności decyzji i potrzeby wspomagania w tej mierze zarządzających.

Kompleksowość *Analizy decyzji* wyraża się przede wszystkim w koncepcji zawartości książki. Główną osią wykładu Autorzy uczynili trzy najistotniejsze – z punktu widzenia źródeł złożoności większości problemów decyzyjnych – elementy dowolnej sytuacji decyzyjnej, zwykle rozpatrywane w odrębnych publikacjach. Elementy te to: decydent (złożony), cel decyzji (złożony) oraz środowisko problemu (złożone). Wykład z analizy decyzji dla zarządzających Autorzy, z dużym poczuciem rzeczywistości rozpoczynają od ekspozycji problematyki wielości celów i kryteriów oceny jakości decyzji. Podobnie jak złożoność celów decyzji, problematyka identyfikacji środowiska problemu decyzyjnego, generowania możliwych wariantów działania (wariantów decyzji) oraz oceny skutków zastosowania każdego z nich w warunkach ryzyka lub niepewności, stanowi kluczowe zagadnienie w teorii i praktyce analizy decyzji. Wreszcie

uwzględnienie trzeciego elementu sytuacji decyzyjnej, decydenta, w postaci decydenta grupowego w sposób zasadniczy odróżnia ten wykład analizy decyzji od innych, które w swej większości ten temat w ogóle pomijają.

Zgodnie z omówioną wyżej koncepcją wykładu, trzy rozdziały (2, 3 i 4) poświęcone są problematyce wielokryterialnej analizy decyzji, kolejne osiem (5-12) problemom i metodom analizy decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, a następne dwa rozdziały (13 i 14) omawiają wybrane zagadnienia grupowego podejmowania decyzji oraz negocjacji. Swoistą kodą książki są ostatnie trzy rozdziały, które traktują o problemach i metodach wspomagania decyzji integrujących wcześniej rozważane kwestie (np. wieloaspektowość decyzji z niepewnością skutków decyzji) bądź ukazujące nowe, alternatywne sposoby postępowania w takich sytuacjach, jak: metody konstruowania scenariuszy czy systemy eksperckie.

Analizę dowolnego, rzeczywistego problemu decyzyjnego rozpoczynamy od identyfikacji celu decyzji oraz sposobu oceniania stopnia jego realizacji w postaci odpowiednio dobranych mierników/kryteriów oceny. Wielorakość celów naszych decyzji oraz potrzeba dokonywania w związku z tym wielokryterialnej analizy i oceny alternatywnych wariantów decyzji, mimo że są powszechnym zjawiskiem w rzeczywistych sytuacjach decyzyjnych nie są w podręcznikach wystarczająco i przystępnie omawiane, a właściwe im podejścia i metody analizy decyzji nie są upowszechniane wśród „zawodowych” decydentów. W literaturze polskojęzycznej dominują w tym zakresie pozycje o charakterze monografii naukowych (zob. E. Konarzewska-Gubała: *Programowanie przy wielorakości celów*, PWN 1980, Z. Galas, I. Nykowski, Żółkiewski Z.: *Programowanie wielokryterialne*, PWE 1987, B. Roy: *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, WNT 1990, W. Ogryczak: *Wielokryterialna optymalizacja liniowa i dyskretna. Modele preferencji i zastosowania do wspomagania decyzji*, Wydawnictwo UW 1997, T. Trzaskalik (red.): *Metody wielokryterialne na polskim rynku finansowym*, PWE 2006, D. Górecka: *Wielokryterialne wspomaganie wyboru projektów europejskich*, Wydawnictwo „Dom Organizatora” TNOiK, 2009), w których istotną rolę odgrywa aparat matematyczny, generalnie „zniechęcający” praktyków decydowania i potencjalnych użytkowników bogatego arsenału metod i narzędzi wielokryterialnej analizy i wspomagania decyzji (choć tytuły dwóch ostatnich pozycji już wyraźnie sugerują aplikacyjny charakter publikacji). Można oczywiście dyskutować, czy dokonany przez Goodwina i Wrighta wybór modeli i metod analizy wielokryterialnej jest najlepszym wyborem, ale niewątpliwym walorem prezentacji – nie bez znaczenia dla dobrego odbioru tej i pozostałej części podręcznika – jest fakt, iż ograniczono w nim do minimum formalizm matematyczny. Wydaje się prawdopodobnym, że lektura rozdziałów poświęconych metodom SMART, AHP i MACBETH będzie swego rodzaju zachętą do sięgnięcia po wcześniej wymienione pozycje monograficzne.

Podjęmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności i metody zaliczane do tzw. statystycznej teorii decyzji są stosunkowo dobrze reprezentowane w wielu podręcznikach, jednakże głównie jako dopełnienie wykładu traktującego o metodach i modelach deterministycznych. Warto zauważyć, że termin analiza decyzji w wąskim rozumieniu odnosi się właśnie do tego typu złożonych problemów decyzyjnych. W recenzowanym podręczniku jest to jedno z trzech kluczowych zagadnień charakteryzujących złożoność rzeczywistych problemów decyzyjnych, ale biorąc pod uwagę ilość miejsca poświęconego tej problematyce, dominujące, co wydaje się być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami podejmujących decyzje i potencjalnych odbiorców książki. Niektóre fragmenty tej części wykładu mogą wydać się nadmiarowe jako zbyt elementarne, odpowiadające poziomowi szkoły średniej (np. wprowadzenie do prawdopodobieństwa). Jednakowoż troska o adresatów podręcznika: słuchaczy studiów MBA i praktyków decydowania, którzy nie posiadają specjalistycznej wiedzy z matematyki i statystyki jest okolicznością usprawiedliwiającą ową nadmiarowość. Jednocześnie, co warto podkreślić, trudno się dopatrzeć luk i rażących uproszczeń w prowadzonych rozważaniach, choć dotyczą one częstokroć złożonych koncepcji i pojęć, jak na przykład koncepcji dominacji stochastycznej pierwszego i drugiego rzędu czy aksjomatów teorii użyteczności. Mimo pozornej prostoty, głównie dzięki ograniczaniu formalizmu matematycznego, analiza decyzji w warunkach ryzyka i niepewności w książce Goodwina i Wrighta jest znacznie bogatsza niż w klasycznych wydaniach podręcznikowych. Przykładowo, prezentując zastosowanie drzew decyzyjnych do strukturyzacji problemów decyzyjnych w warunkach ryzyka i niepewności, Autorzy zachowują pewien dystans do tej powszechnie rekomendowanej metody reprezentacji problemów. Ukazując niewątpliwie korzyści wynikające z jej zastosowania, wskazują na potrzebę w wielu sytuacjach rozszerzenia analizy o źródła niepewności, co jest ilustrowane w kolejnych rozdziałach podręcznika. Podobnie klasyczne zagadnienie rewizji ocen prawdopodobieństw pod wpływem dodatkowej informacji zgodnie z regułą Bayesa jest istotnie wzbogacone dwoma rozdziałami poświęconymi z jednej strony heurystykom i błędom w ocenach prawdopodobieństw w świetle wyników badań psychologicznych, z drugiej zaś metodom bezpośrednim i pośrednim szacowania prawdopodobieństw zdarzeń oraz rozkładów prawdopodobieństw. Ponadto normatywna reguła weryfikacji oszacowań prawdopodobieństw, wynikająca z twierdzenia Bayesa, jest skonfrontowana z rzeczywistymi zachowaniami decydentów w rozdziale poświęconym badaniom nad behawioralnymi aspektami podejmowania decyzji, w szczególności nad inercją poznawczą. Analogicznie w rozdziale poświęconym decyzjom grupowym zostały omówione wady i zalety zarówno matematycznego, jak i behawioralnego agregowania opinii.

Przykłady powyższe ilustrują inną, niezwykle ważną cechę charakterystyczną recenzowanej publikacji, wartą zarekomendowania jej odbiorcom. Podkreślona na wstępie kompleksowość ujęcia tematu analizy decyzji przez Goodwina i Wrighta

nie ogranicza się bowiem do omówionej wyżej koncepcji układu całości treści. Autorzy, prezentując powyższe kwestie, zastosowali jednocześnie podejście integrujące dwie podstawowe szkoły w naukach decyzyjnych: deskryptywną, reprezentowaną głównie przez psychologię decyzji oraz normatywną, tworzoną na podstawie aksjomatów i założeń matematycznej teorii decyzji. Blisko stuletnie dzieje rozwoju obu nurtów w naukach decyzyjnych dowodzą, iż nie ma jednolitej teorii decyzji, dlatego też za wyjątkowo wartościowe należy uznać umieszczenie wybranych, praktycznie zweryfikowanych elementów dorobku obu szkół w jednej publikacji. Podręcznik Goodwina i Wrighta należy w tym względzie do wyróżniającej się mniejszości. Za prekursorską w tym zakresie w literaturze polskojęzycznej należy uznać monografię T. Tyszki *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN 1986 oraz monografię B. Roy *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, WNT 1990 (tłum. z j. francuskiego oryginalnego wydania z 1985 roku), której Autor podejmuje próbę tworzenia podstaw teorii wspomaganie decyzji integrującej dorobek obu nurtów dyscyplin decyzyjnych. Z punktu widzenia zastosowanej przez Goodwina i Wrighta konfrontacji aspektów normatywnych z behawioralnymi, przy czym te ostatnie mają wzmacniać przekonanie o potrzebie i konieczności podejścia analitycznego, zaskakujące może wydać się zakończenie książki, w którym Autorzy zadają przewrotne pytanie: „...A może zaufać intuicji?”.

Podniesionym zaletom treści recenzowanego podręcznika towarzyszy niezwykle przystępny i klarowny sposób prowadzenia wykładu: wprowadzania nowych pojęć i koncepcji, porównywania metod, ilustrowania ich stosowanie bardzo wieloma przykładami rzeczywistych sytuacji decyzyjnych (studia przypadków) lub imitującymi dobrane rzeczywiste problemy decyzyjne. W podręczniku zaprezentowano już w pierwszym, wprowadzającym, rozdziale listę 12 znanych na podstawie publikacji zastosowań analizy decyzji w praktyce, co wydaje się być wyjątkowo udanym dydaktycznie zabiegiem, zachęcającym potencjalnych adresatów książki do jej przestudiowania. Bardzo istotnym elementem struktury podręcznika są przypisy, odsyłające czytelnika do bogatej literatury (a także przypisy redaktora naukowego do każdego z rozdziałów zamieszczone na końcu tomu). Bardzo wysoko oceniam ilość i jakość przywołanych i wykorzystanych publikacji naukowych. W zasadzie, dzięki bardzo licznym powołaniom na literaturę przedmiotu, książka sprawia wrażenie gatunku pośredniego między opracowaniem naukowym a klasycznym podręcznikiem, albowiem po rozdziałach są również zamieszczone oryginalne zadania oraz interesujące pytania do dalszej dyskusji. Za udany dydaktycznie element uważam także zamieszczenie testów w formie quizu dla czytelnika (rozdział 10 i 11), służących sprawdzaniu umiejętności wydawania ocen, np. prawdopodobieństwa skutków decyzji, a przede wszystkim uświadamianiu problemów z tym związanych i potrzeby wspomaganie metodycznego. Warto też podkreślić, że podręcznikowi, zgodnie z obowiązującymi standardami, towarzyszą dodatkowe materiały dla studentów i nauczyciela umieszczone na stronach inter-

netowych. Cenne są zarówno konkretne narzędzia analityczne (np. analiza Bayesa prawdopodobieństw a priori pod Excelem), jak i linki do adresów z innymi zasobami internetowymi dotyczącymi analizy decyzyjnej.

Pewne zastrzeżenia można natomiast zgłosić pod adresem polskiego tłumaczenia. Zastrzeżenia nie dotyczą strony językowej, ta jest zasadniczo poprawna, lecz części zastosowanej terminologii. Tłumacz w niektórych przypadkach starał się być wierny oryginałowi, kosztem pominięcia przyjętych w polskiej literaturze przedmiotu terminów. W tłumaczeniu zastosowano np. termin *losowa zmienna* zamiast *zmienna losowa*, *oczekiwana wartość informacji doskonałej* zamiast *wartość oczekiwana informacji doskonałej*. Są to stosunkowo drobne naruszenia przyjętej terminologii, natomiast zdecydowanie nie do zaakceptowania jest zastosowany termin *alternatywa decyzyjna* zamiast *wariant decyzji* (decyzyjny). Dyskusja nad tłumaczeniem ang. *decision alternative* miała miejsce wiele lat temu i środowisko analizy decyzji zdecydowało, iż wobec kolizji z rozumieniem terminu „alternatywa” (wybór między dwoma opcjami) w języku polskim, terminem przyjętym dla pojedynczych opcji działania będzie „wariant decyzyjny”<sup>1</sup>. Szkoda, że dobry podręcznik będzie upowszechniał w stosunku do jednego ze słów kluczowych *Analizy decyzji* niewłaściwy termin.

Reasumując, książka z uwagi na wieloaspektowe, psychologiczno-formalne podejście do problematyki podejmowania decyzji może być doskonałą pomocą dla słuchaczy polskojęzycznych programów MBA oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania. Z uwagi na ograniczony formalizm matematyczny i wyjątkową klarowność wykładu może być także zalecana słuchaczom studiów I stopnia na kierunku zarządzanie, zgodnie zresztą z intencją Autorów. Jednocześnie podkreślane wcześniej walory naukowe prezentowanych problemów czynią podręcznik atrakcyjnym dla słuchaczy studiów II stopnia. Materiał w nim zawarty daje duże możliwości adaptacji do konkretnego programu dydaktycznego przewidującego kurs z analizy decyzji. Można też oczekiwać, że zarówno treść, jak i interesujący sposób jej prezentacji znajdą uznanie w oczach osób praktykujących na co dzień podejmowanie złożonych decyzji i poszukujących wsparcia zarówno w pogłębianiu samoświadomości behawioralnych ograniczeń jako decydenci, jak i w stosowaniu formalnego wspomaganie analitycznego.

---

<sup>1</sup> Termin „alternatywa” na określenie opcji lub też możliwego rozwiązania problemu decyzyjnego został zastosowany po raz pierwszy przez Jerzego Kucharczyka, tłumacza książki pt. *Gry i decyzje* (PWN 1964). Od tego czasu jest regularnie używany w publikacjach, zwłaszcza z zakresu teorii wyboru społecznego, chociaż nie jest zgodny z zasadami języka polskiego, w którym alternatywa oznacza jedną z dwóch wykluczających się możliwości, co zawsze sprawia kłopoty we współpracy z redakcjami czasopism i wydawnictw. Zastąpienie terminu „alternatywa” lub „alternatywa decyzyjna” przez „wariant decyzyjny”, chociaż formalnie poprawne, nie jest jednak dogodne i nie zostało powszechnie zaakceptowane w środowisku zajmującym się teorią decyzji, co sugeruje Autorka recenzji (przyj. redakcji).