

*Henryk Mruk*

Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania**

---

### **Streszczenie**

Zarządzanie organizacjami wymaga stawiania celów, aby możliwe było badanie skuteczności oraz efektywności podejmowanych decyzji. Obszar badań nazywany ekonomią behawioralną dostarcza nowej wiedzy na temat wpływu emocji oraz pułapek myślenia w procesie zarządzania. Pułapki planowania, kosztów utopionych, kotwicy, nieracjonalności mogą negatywnie wpływać na sprawność zarządzania. Ich znajomość, a także wiedza na temat znaczenia emocji w procesach zarządzania, motywowania i kontroli pozwalają na podnoszenie skuteczności oraz efektywności decyzji biznesowych.

**Słowa kluczowe:** ekonomia behawioralna, skuteczność zarządzania, procesy decyzyjne, pułapki decydowania, zarządzanie strategiczne, przywództwo

**Kody klasyfikacji JEL:** M19, M29

---

### **1. Wprowadzenie**

W przyjętej klasyfikacji dziedzina nauk ekonomicznych należy do kategorii nauk społecznych. W ramach nauk ekonomicznych wyodrębnia się cztery dyscypliny: ekonomię, naukę o zarządzaniu, finanse i towaroznawstwo. Od chwili powstania w 1776 r. (umowna data wydania pracy A. Smitha) aż do końca XX wieku w naukach ekonomicznych dominował

paradygmat *homo oeconomicus*. Koncepcja ta zakłada, że człowiek jest istotą racjonalną, i kieruje się rozumem w podejmowaniu decyzji. Jednakże rozwój neurobiologii i związane z tym badania mózgu człowieka, a także badania psychologów, kognitywistów, socjologów i antropologów podważyły prawdziwość paradygmatu o racjonalności zachowań ludzi. Coraz więcej badań wskazywało, że to emocje, a nie racjonalne podejście, warunkują zachowania ludzi oraz sposób podejmowania przez nich decyzji. Dało to asumpt do powstania dziedziny nazwanej ekonomią behawioralną. Prowadzone w tym zakresie badania dostarczają wiedzy na temat zachowań ludzi, zwłaszcza w zakresie poznania rzeczywistych, a nie deklarowanych zachowań konsumentów, a także procesów decyzyjnych w zarządzaniu.

Celem artykułu jest krytyczne spojrzenie na skuteczność zarządzania organizacjami z punktu widzenia osiągnięć ekonomii behawioralnej. Rozważania będą prowadzone na podstawie publikowanych w literaturze rezultatów badań na gruncie ekonomii behawioralnej. W opracowaniu wykorzystano metody wnioskowania logicznego (indukcję, dedukcję), analizę krytyczną, techniki myślenia kreatywnego, obserwację, doświadczenia własne oraz metody jakościowe (wywiady pogłębione, rozmowy z kadrą zarządzającą). W pracy poruszono następujące zagadnienia: zarządzanie organizacjami, budowanie modeli biznesowych, przewaga konkurencyjna, przywództwo, pułapki podejmowania decyzji, motywowanie pracowników, kontrola, budowanie zespołów oraz rozwój osobisty lidera.

## 2. Zarządzanie strategiczne i jego ograniczenia

Zarządzanie nie funkcjonuje w naturze, jest natomiast stosowane przez ludzi w ich działaniach gospodarczych i społecznych<sup>1</sup>. W związku z tym badaniu podlegają zachowania ludzi, którzy tworzą struktury, organizują pracę innych, motywują, kierują działaniami, a także kontrolują ich przebieg. Z jednej strony zarządzanie łączy się z porządkowaniem i z zajmowaniem się bieżącymi problemami, z drugiej zaś obejmuje myślenie strategiczne, długofalowe, związane z wyznaczaniem kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawowe znaczenie ma właśnie budowanie strategii, wynikającej z przyjmowanej perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa (organizacji).

Na początku XXI wieku występuje wyjątkowo duża zmienność w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym. Wymaga skupienia uwagi na wyznaczeniu właściwego kierunku rozwoju. To z kolei łączy się z zarządzaniem strategicznym<sup>2</sup>, mającym związek z myśleniem abstrakcyjnym, z którym jednak człowiek ma trudności<sup>3</sup>. Wyznaczanie kierunku rozwoju organizacji jest z reguły związane z zachowaniami liderów. To oni odpowiadają za wybór

<sup>1</sup> P. Drucker, J. Maciarello, *Drucker na każdy dzień*, Explanator, Poznań 2011.

<sup>2</sup> J. Collins, M. Hansen, *Wielcy z wyboru*, MT Biznes, Warszawa 2013.

<sup>3</sup> C. Clausewitz, *O wojnie*, Wydawnictwo Mireki, Łódź 2007.

drogi rozwoju<sup>4</sup>. Aby podejmować właściwe decyzje, konieczne jest odpowiednie zarządzanie własną efektywnością przez lidera. Przede wszystkim należy tworzyć różnorodne modele, scenariusze, związane z rozwojem. Nikt nie może zakładać, że będzie realizowany scenariusz zaplanowany przez lidera<sup>5</sup>. Trudno przewidzieć przyszłość, ale możliwe jest zauważanie tego, co się w danym czasie dzieje, czyli dostrzeganie nowych trendów. To pozwala na ograniczanie ryzyka związanego z wyborem właściwego kierunku działania. Zadaniem lidera jest szukanie sposobów zmniejszania napięć pomiędzy zachowaniem status quo a potrzebami innowacyjności. Przykładem może być rozwój bankowości elektronicznej. Pracownicy zatrudnieni w oddziałach banków powinni być świadomi konieczności zdobywania nowych kwalifikacji. Przykładowo w związku z rozwojem usług internetowych coraz więcej placówek będzie zamykanych, a ich pracownicy będą przydzielani do innych zadań.

### 3. Pułapki myślenia

Jednym z osiągnięć ekonomii behawioralnej jest rozpoznanie mechanizmów podejmowania decyzji związanych z systemami myślenia<sup>6</sup>. Ludzi cechuje skłonność do decydowania na podstawie myślenia szybkiego, które wiąże się z ograniczaniem czasu oraz wysiłku związanego z analizowaniem problemu. Wykorzystanie technik myślenia wolnego sprzyja podejmowaniu właściwych decyzji. To z kolei wymaga gromadzenia informacji, starannego i wnikliwego ich analizowania, szukania argumentów, a nawet projektowania różnorodnych eksperymentów. Myślenie szybkie, oparte na schematach, stereotypach czy życzeniach, może prowadzić do zmniejszenia efektywności, a z czasem zejścia przedsiębiorstwa z rynku. W zamkniętej gospodarce systemu socjalistycznego w Polsce wiele przedsiębiorstw utrzymywało się na rynku bez większego wysiłku analitycznego i zarządczego. Po zmianie systemu gospodarczego i społecznego w 1989 roku wiele podmiotów zbankrutowało. Obserwowanie nowych trendów i wprowadzanych zmian to warunki krytycznego spojrzenia na dotychczas stosowane metody zarządzania.

Nie wiadomo, w jakim kierunku świat się będzie zmieniał, rozwój organizacji turkusowych wymaga jednak gruntownego spojrzenia na tradycyjne metody zarządzania wypracowane przez korporacje<sup>7</sup>. W systemie ochrony zdrowia, edukacji, a nawet w przemyśle koncepcje nazywane holokracją przekładają się na wzrost efektywności działania (a to ona jest kluczowa dla utrzymania się organizacji na rynku). Aby tak działać na rynku, trzeba wyznaczyć cele oraz określić rezultaty, które mają być osiągnięte. Pozostaje to w sprzeczności ze skłonnością do podejmowania decyzji opartych na tradycji, przyzwyczajeniach oraz

<sup>4</sup> S. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016.

<sup>5</sup> J. Haidt, *Prawy umysł*, Smak Słowa, Sopot 2014.

<sup>6</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

<sup>7</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2016.

stereotypach. Dla zwiększenia skuteczności zarządzania warto kierować się zasadą krytycznej oceny posiadanych informacji oraz wniosków formułowanych na ich podstawie. Strategia premortem może być właściwą metodą sprawdzania słuszności podejmowanych decyzji. Warto wówczas powołać całkowicie nowy zespół, który inaczej spojrzy na dane zagadnienie. Skuteczne może się okazać także kierowanie się wnioskami wynikającymi z analizowania zarówno cudzych, jak i własnych błędów. O ile sukces jest efektem wielu zmiennych, o tyle porażka najczęściej jest skutkiem jednego błędu.

#### 4. Ograniczenia związane z racjonalnością

Ekonomia behawioralna, a zwłaszcza prowadzone w jej ramach eksperymenty, przyczyniła się do podważenia słuszności paradygmatu o racjonalności zachowań ludzi. Koncepcja *homo oeconomicus* powoli ustępuje miejsca tezie o znaczącym wpływie emocji na zachowania ludzi. W zasadniczej mierze dotyczy to zachowań pojedynczych konsumentów, chociaż zarządzania przedsiębiorstwami także. Zarówno liderom, jak i kadrze zarządzającej nie jest łatwo uwolnić się od emocji podczas podejmowania decyzji<sup>8</sup>. Kierowanie się istotnymi dla gospodarki oraz społeczeństwa wartościami konkuruje z wieloma innymi regułami<sup>9</sup>. Cele krótkookresowe mogą pozostawać w sprzeczności z celami długookresowymi. Technologie przyczyniające się do ocieplenia klimatu, dające efekty bieżące, w długim horyzoncie czasu mogą doprowadzić do katastrofy (np. podniesienia się poziomu mórz i oceanów). Zachowanie równowagi może być warunkiem oraz miernikiem skuteczności działania w perspektywie długofalowej. To jednak wymaga wielu rozstrzygnięć, które będą poza polem decyzyjnym pojedynczych podmiotów, a nawet poszczególnych państw. W dobie globalizacji, funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych, konieczne może być tworzenie wartości istotnych dla rozwoju zrównoważonego świata.

W gospodarce, a zwłaszcza w zarządzaniu przedsiębiorstwami, działania racjonalne mają większe szanse powodzenia. Wiąże się to ze zbiorowym charakterem podejmowania decyzji, z istnieniem procedur, które nie funkcjonują w gospodarstwach domowych. Jednakże przedsiębiorstwa i organizacje mogą wpadać w różne pułapki ograniczonej racjonalności. Jedną z nich jest pułapka kotwicy. Okazuje się, że umysł człowieka może potraktować pierwszą uzyskaną informację jak kotwicę, która ograniczy możliwość otwarcia się na inne warianty. Przekonanie władz Meksyku o korzyściach zamknięcia się na inne kraje spowodowało trudne do nadrobienia opóźnienia ekonomiczne i społeczne. Nie wiadomo, jakie konsekwencje dla Wielkiej Brytanii będą miały decyzje o opuszczeniu struktur Unii Europejskiej. Umysł człowieka ma skłonność do blokowania się w związku z zakotwiczoną w nim informacją. Wiele

<sup>8</sup> D. Ariely, *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.

<sup>9</sup> J. Thaler, C. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

nowych rozwiązań w sztuce wojennej, a także w gospodarce było możliwych dzięki pomysłom kreatywnym, burzącym istniejące stereotypy (długie łuki, atak prostopadły na morzu, pieniądze). Ograniczanie pułapki kotwicy polega na otwartości umysłu, zachowaniu dystansu do pierwszych usłyszanych informacji, wysłuchaniu opinii krytycznych, sięganiu do różnych źródeł, rozdzielaniu zadań różnym zespołom i krytykowaniu dotychczasowych procedur.

## 5. Podświadome różnice w kryteriach oceny

Dokonania ekonomii behawioralnej obejmują również sferę funkcjonowania mózgu nieświadomego<sup>10</sup>. Wśród osób zarządzających może panować błędne przekonanie dotyczące oceny własnego potencjału oraz zasobów otoczenia. Z reguły ludzie mają skłonność do zawyżania własnych kompetencji w porównaniu z konkurentami. Przedsiębiorstwa produkujące filmy do aparatów fotograficznych do końca były przekonane o posiadaniu właściwej technologii oraz właściwego modelu biznesowego. Krytyczna ocena własnych kompetencji nie jest łatwa. Za właściwe można uznać posiłkowanie się opiniami podmiotów niezależnych. Przekonanie o wyższości własnych kompetencji w stosunku do konkurentów może zmniejszać efektywność działania na rynku.

Ekonomia behawioralna dostarcza dowodów potwierdzających pułapkę planowania. Większość osób zarządzających sądzi, że zrealizuje zadania wcześniej. Tymczasem w wielu sytuacjach odnotowuje się opóźnienia w osiąganiu celów. Kolejna pułapka dotyczy innych ocen wystawianych sobie oraz przypisywanych podmiotom otoczenia. Dane przedsiębiorstwo jest przekonane, że ma lepszą pozycję zasobową czy też lepiej poradzi sobie z zadaniami niż konkurencja. Zarządy i pracownicy sądzą, że mają lepsze produkty i wyższe kompetencje niż konkurencja. Podobnie ocenia się zgromadzone informacje oraz umiejętności budowania oraz wdrażania strategii działania na rynku. Wynika to z faktu, że wyższe oceny przypisuje się temu, co się zna. A każde przedsiębiorstwo lepiej zna własne produkty, markę, kwalifikacje swoich pracowników. Istotnym osłabieniem trafności decyzji menedżerskich mogą być także osiągnięte sukcesy. Podmioty, które cieszą się dobrą opinią i są w dobrej kondycji finansowej, mają skłonność do ignorowania ryzyka.

W warunkach dużej zmienności otoczenia należy elastycznie podchodzić do ponoszonych nakładów i pamiętać o pułapce kosztów utopionych. Polega ona na tym, że podmioty mogą kontynuować projekty, które przestają być aktualne. Firma Kodak była przekonana, że zdjęcia papierowe będą ciągle cieszyły się popytem. Wydaje się, że skoro zrealizowano np. 45% inwestycji, to należy ją dokończyć mimo jasnych sygnałów, że w ten sposób powiększy się stratę. W takich wypadkach trzeba spisać dotychczasowe nakłady na straty i liczyć od nowa efektywność innego przedsięwzięcia. Nie ma metod, które pozwolą na wyeliminowanie

<sup>10</sup> L. Mlodinow, *Nieświadomy mózg*, Prószyński, Warszawa 2017.

ryzyka działalności gospodarczej. Można jedynie je ograniczać. I w tym celu przydatne mogą się okazać wnioski wynikające z badań w obszarze ekonomii behawioralnej.

## 6. Emocje a procesy decyzyjne

Krytyka założeń o racjonalności zachowań ludzi otwiera dyskusję na temat wpływu emocji na podejmowane decyzje. Wnioski z przeprowadzonych badań zwiększają świadomość ludzi w zakresie podejmowania decyzji. Dominacja emocji nad racjonalnością umożliwia bardziej świadomą kontrolę nad zachowaniami. Właściwym kierunkiem doskonalenia kwalifikacji menedżerskich może być wprowadzanie racjonalności do mechanizmów zdominowanych przez emocje<sup>11</sup>. Opanowanie sposobów wprowadzania większej kontroli w procesie podejmowania decyzji to powolny proces.

Ryzyko nietrafionych decyzji może być mniejsze, jeśli ludzie zdadzą sobie sprawę z ograniczeń istniejących w ich umysłach. Jednym z nich jest większa łatwość zauważania oraz klasyfikowania błędów popełnionych przez innych niż własnych. Oceny oponentów, instytucja „adwokata diabła”, ekspertyzy czy niezależne opinie mogą być wykorzystywane w celu krytycznego spojrzenia na decyzje podejmowane przez zarządy. Tragedia, która zdarzyła się w czasie zdobywania szczytu Mount Everest, pokazuje, jak trudno niekiedy uwolnić się od wpływu emocji na podejmowane decyzji.

Okazuje się, że skuteczność w decydowaniu może zależeć od wielu prozaicznych elementów. Skupienie uwagi na jednym elemencie (zadaniu) może powodować, że nie zauważa się innych zmiennych. Osoba zrelaksowana i najedzona podejmuje inne decyzje niż głodna i zmęczona. Urlop, dni wolne (np. weekend), czyli czas wolny, korzystnie wpływają na skuteczność w podejmowaniu decyzji<sup>12</sup>. Sprawowanie kontroli nad decyzjami to także odwoływanie się do informacji, faktów i argumentów. Niebezpieczeństwo czai się wtedy, kiedy ktoś najpierw podejmuje decyzje, a dopiero później szuka argumentów na ich uzasadnienie. Nawet sposób prezentowania informacji ma wpływ na ich odbiór oraz interpretację. Osoba ekstrawertyczna może być bardziej wiarygodna niż introwertyczna<sup>13</sup>. Kwestionowanie tego, co jest akceptowane w organizacji, może być gorzej przyjmowane niż popieranie tego, co jest. Każdy lider, kiedy słucha wniosków z raportu, powinien się zaprogramować na przyjmowanie informacji szczerych, ale zachować dystans do poglądów zgodnych. Osoba z autorytetem będzie inaczej odbierana niż szeregowy pracownik. Warto również pamiętać, że ludzie (komórki) narażeni na straty z dużym uporem walczą o swoje prawa. Zaangażowanie osób czy komórek, które zyskują, jest dużo mniejsze.

<sup>11</sup> R. Ohme, *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.

<sup>12</sup> D. Ariely, *Szczera prawda o nieuczciwości*, Smak Słowa, Sopot 2017.

<sup>13</sup> S. Cain, *Ciszej proszę... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.

## 7. Wspieranie efektywności zarządzania

W zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz organizacjami istotne znaczenie mają skuteczność oraz efektywność. Skuteczność to stopień realizacji zadań. Z kolei efektywność można zdefiniować jako iloraz rezultatów do nakładów. Za właściwe należy uznać dążenie do skuteczności oraz efektywności. W pierwszym przypadku ważne jest to, aby określić cel, jaki zamierza się osiągnąć. To jedyny sposób, aby ocenić, w jakim zakresie podejmowane działania przyczyniły się do zrealizowania zadań. Równie istotne, a może nawet ważniejsze, jest liczenie efektywności. Ekonomia opracowała wiele metod mierzenia efektywności wysiłku przedsiębiorstwa. W tym wypadku chcemy zaakcentować nieco inny aspekt, a mianowicie podkreślić znacznie indywidualnej efektywności funkcjonowania liderów, zarządów, pracowników. Z tym jest już nieco gorzej. Żaden pracownik nie powinien marnotrawić zasobów, które ma do dyspozycji. Oznacza to, że należy analizować własne metody działania i skupiać się na ich doskonaleniu pod kątem mądrej i efektywnej pracy<sup>14</sup>.

Innym, równie ważnym elementem skuteczności oraz efektywności zarządzania jest umiejętność współdziałania na rzecz osiągania wspólnego celu. Jedną z barier jest pułapka zarządzania silosowego. Polega ona na ograniczeniu zdolności komórek do współpracy i skupianiu się na własnych zadaniach w oderwaniu od tego, co robią inni. Ograniczanie tej praktyki jest szczególnie ważne w warunkach zmiany modelu biznesowego, na który mają wpływ globalizacja oraz media społecznościowe. Okazuje się, że kontakt klienta z przedsiębiorstwem jest ostatnim, a nie pierwszym, jak to było w przeszłości<sup>15</sup>. Partnerzy oraz klienci zdobywają informacje poza przedsiębiorstwem. Jeśli się już pojawiają, to są dobrze przygotowani do negocjacji. W obliczu tych zmian poszczególne działy czy zespoły powinny wdrażać nowe, skuteczne sposoby przekazywania sobie informacji oraz przygotowania oferty. To, co będzie umieszczone w lokalizacji wirtualnej przedsiębiorstwa, może mieć o wiele większe znaczenie niż to, co istnieje w sferze realnej. W praktyce oznacza to, że tradycyjne schematy organizacyjne wymagają zmian. Przykładem może być wyznaczanie wspólnych celów dla dyrektora marketingu i dyrektora IT, właśnie ze względu na rozwój sprzedaży elektronicznej, a także wzrost znaczenia lokalizacji wirtualnej przedsiębiorstwa.

Efektywność zarządzania ma swoje źródła również w motywowaniu ludzi oraz tworzeniu harmonijnie pracujących zespołów. W tym zakresie wnioski formułowane w sferze ekonomii behawioralnej także mogą się okazać wysoce użyteczne. Za właściwe można uznać poszukiwanie ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami do wykonywania zadań. Takie podejście, bazujące na silnych stronach pracownika, jest bardziej skuteczne niż szkolenie osób, które nie mają „odpowiedniego wyposażenia fabrycznego”. Elementem, który scala zespół,

<sup>14</sup> Ch. Duhigg, *Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności*, PWN, Warszawa 2016.

<sup>15</sup> D. Scott, *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*, PWN, Warszawa 2015.

jest ustalenie standardów oraz ich przestrzeganie. Opracowany i konsekwentnie stosowany system wartości wpływa na efektywność pracy zespołu.

W wyniku badań prowadzonych nad skutecznością pracy zespołów ustalono dwa kluczowe warunki:

- zagwarantowanie równych praw do zabierania głosu w zespole (np. każdy wypowie pięć zdań);
- podtrzymywanie wysokiej wrażliwości społecznej członków zespołu (liczenie się z uczuciami innych).

Warto rozważyć także wykorzystywanie odpowiednich narzędzi motywowania<sup>16</sup>. Z dystansem należy jednak podchodzić do tradycyjnie stosowanych bodźców finansowych (tzw. metody kija i marchewki). Wiele badań, prowadzonych w ramach ekonomii behawioralnej, wskazuje na wysoką skuteczność pozafinansowych sposobów motywowania<sup>17</sup>.

## 8. Ekonomia behawioralna a motywowanie

Koncepcja zarządzania obejmuje także narzędzia motywowania pracowników. Wspomniano wcześniej o malejącej roli instrumentów finansowych. Mają one bez wątpienia znaczenie w wielu przedsiębiorstwach i są akceptowane przez niektórych liderów oraz grupy pracowników. Jednakże skala zachodzących zmian wskazuje na wzrost znaczenia sposobów pozafinansowych. Warto rozważyć ich wykorzystanie, właśnie pod kątem większej efektywności oraz skuteczności zarządzania. Na początkowym etapie badań prowadzonych w tym zakresie można jedynie wskazać na różne narzędzia, ale bez oceny ich skuteczności w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw. Bariery związane z ich stosowaniem mogą znajdować się na szczeblu najwyższych poziomów zarządzania. Przykładem mogą być badania prowadzone na świecie wskazujące na wzrost efektywności działania salonów jubilerskich, gdy załoga sama ustala sposoby realizowania zadań. Właściciel sieci salonów w Polsce nie podjął jednak ryzyka przekazania takich uprawnień kierownikom placówek, zatrzymując te kompetencje dla siebie. Być może przeprowadzenie eksperymentu w kilku salonach pozwoliłoby na zweryfikowanie wyników badań.

Rozważania dotyczące motywowania można rozpocząć od tego, co jest ważne, skuteczne, a jednocześnie trudne do realizacji – czyli samomotywowanie, które odznacza się najwyższą skutecznością. Jest to o tyle trudne, że pracownicy mają ograniczone nawyki w zakresie doskonalenia siebie. Zdolność do pracy bez nadzoru jest niezwykle rzadka. Może być jednak wspomagana różnymi metodami. Zachęcanie pracowników i stwarzanie im możliwości do pracy nad sobą są skutecznymi sposobami motywowania. Pozostawianie pracownikom

<sup>16</sup> D. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka, Warszawa 2011.

<sup>17</sup> S. Sinek, *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, Helion, Gliwice 2014.



swobody w podejmowaniu decyzji również zwiększa ich zaangażowanie. Wspieranie załogi w sferze podnoszenia ich siły wewnętrznej korzystnie wpływa na zaangażowanie w realizację zadań. Silnymi motywatorami są także praca w grupie, atmosfera w zespole oraz kompetencje lidera. Jego moc wpływa na poczucie bezpieczeństwa zespołu, a tym samym – na wzrost skuteczności działania<sup>18</sup>. Angażowanie pracowników na rzecz pomagania innym także jest instrumentem motywującym. Powiązanie takich działań z systemem wartości zwiększa integralność zespołów. Warto również szukać innych sposobów, które umożliwiają odblokowanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Skuteczne w motywowaniu jest także inicjowanie nieoczekiwanych, a miłych dla zespołu zachowań (zdarzeń). Zamiast tradycyjnego sposobu motywacji finansowej (obietnica korzyści) można motywować na zasadzie „teraz, gdy”. Istota tej koncepcji polega na tym, że lider zorganizuje coś wyjątkowego dla zespołu, gdy zaplanowane zadania zostaną zrealizowane. Jest to wówczas nieoczekiwany sposób na przyjemne spędzenie czasu w gronie osób, które określiły cel i zaangażowały się w jego osiągnięcie.

## 9. Kontrola z perspektywy ekonomii behawioralnej

W tradycyjnej koncepcji zarządzania kontrola jest związana z określonymi emocjami, bazującymi często na strachu. To podejście obniża jednak poczucie bezpieczeństwa, zaufanie oraz zaangażowanie kontrolowanych osób. Wnioski wynikające z badań w zakresie ekonomii behawioralnej pozwalają inaczej spojrzeć na kwestię kontroli. Otóż natura ludzka jest złożona. Duża część osób chce czerpać indywidualne korzyści z nieuczciwości, a jednocześnie uważać siebie za osoby prawe. Część ludzi potrzebuje nadzoru, aby postępować właściwie. Mając to na uwadze, należy wykorzystywać narzędzia, które ułatwią ludziom pozostanie na ścieżce uczciwości. Za właściwe trzeba uznać tworzenie kodeksów etycznych przez zespoły po to, aby przypominać sobie o ich istnieniu oraz stosować zawarte w nich reguły i zasady w praktyce. Dobrym rozwiązaniem jest ustalanie wspólnych zasad przez pracowników, które będą ich chroniły przed nieuczciwością. Właściwe jest ograniczanie pokus. Wszystko, co ma służyć wspólnemu dobru, powinno być pod nadzorem. Ludzie mają słabą wolę, dlatego nie potrafią oprzeć się pokusom, zatem lepiej je eliminować. Okazuje się, że skłonność do nieuczciwości może być większa w ramach grupy. Pracownikom łatwiej przychodzi łamanie ustalonych reguły dla korzyści innych osób niż dla własnych. Odwoływanie się do własnego kompasu moralnego może być użyteczne w pozostawaniu na drodze uczciwości. Niekiedy proste metody, takie jak umieszczenie zdjęcia oczu patrzących na daną osobę, mogą się przyczynić do zwiększenia prawości ludzi.

Niezależnie od edukowania pracowników i budowania zaufania między nimi ważne jest też wyłapywanie sygnałów ostrzegawczych. Jest to trudny obszar w sferze zarządzania, jednak

<sup>18</sup> D. Hawkins, *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo, Warszawa 2012.

konieczny z uwagi na budowanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Dbłość o bezkompromisowy charakter nadzoru wspomaga etykę zachowań pracowników.

## 10. Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzanych w ramach ekonomii behawioralnej umożliwiają coraz lepsze poznawanie biologicznych skłonności człowieka. To z kolei pomaga w doborze odpowiednich narzędzi zarządzania, które będą się odwoływały do rzeczywistych, a nie deklarowanych zachowań pracowników. Edukacja załóg w zakresie natury ludzkiej, a zwłaszcza znaczenia emocji, może służyć zwiększaniu skuteczności oraz efektywności działania. Trzeba jednak pamiętać, że są to procesy długofalowe, a rezultaty będą się pojawiały w perspektywie wielu lat.

Konieczne jest prowadzenie systematycznych i konsekwentnych działań, aby krok po kroku zmieniać zachowania ludzi. W gospodarce nie ma przedsiębiorstw upośledzonych czy zacofanych. Są jedynie podmioty niewłaściwie zarządzane. Badania prowadzone w dziedzinie ekonomii behawioralnej poszerzają wiedzę o naturze ludzkiej, procesach decyzyjnych, o emocjach i racjonalności, o narzędziach motywowania oraz o etycznej stronie zachowań. Jednakże kluczem do poznania skuteczności oraz efektywności zarządzania pozostają kwalifikacje liderów. To oni odpowiadają za pracę nad sobą, za własny rozwój, a tym samym – udzielanie wsparcia oraz wskazywanie kierunku rozwoju pracownikom zatrudnionym w przedsiębiorstwach oraz organizacjach.

## Bibliografia

1. Ariely D., *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
2. Ariely D., *Szczerą prawdą o nieuczciwości*, Smak Słowa, Sopot 2017.
3. Cain S., *Ciszej proszę... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.
4. Clausewitz C., *O wojnie*, Wydawnictwo Mireki, Łódź 2007.
5. Collins J., Hansen M., *Wielcy z wyboru*, MT Biznes, Warszawa 2013.
6. Drucker P., Maciarelo J., *Drucker na każdy dzień*, Explanator, Poznań 2011.
7. Duhigg Ch., *Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności*, PWN, Warszawa 2016.
8. Gawłowski S., Mruk H., *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Rebis, Poznań 2016.
9. Haidt J., *Prawy umysł*, Smak Słowa, Sopot 2014.
10. Hawkins D., *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo, Warszawa 2012.
11. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
12. Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016.

13. Mlodinow L., *Nieświadomy mózg*, Prószyński, Warszawa 2017.
14. Ohme R., *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.
15. Pink D., Drive H., *Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka, Warszawa 2011.
16. Scott D., *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*, PWN, Warszawa 2015.
17. Sinek S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, Helion, Gliwice 2014.
18. Thaler J., Sunstein C., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

---

## Behavioural Economics and Management Efficiency

---

### Abstract

When managing an organisation we need to identify goals in order to be able to measure the efficiency and effectiveness of decisions that have been taken. Behavioural economics is a research area that gives us new insights into how emotions and thinking traps impact management process. Traps of planning, sunk costs, anchor, and irrationality may reduce management efficiency. By realising them together with the importance of emotions in management, motivating and control processes, we may improve the efficiency and effectiveness of business decisions.

**Keywords:** behavioural economics, management efficiency, decision-making processes, decision-making traps, strategic management, leadership

**JEL classification codes:** M19, M29

---

