

# Stigmögnun skuldbindingar: Þættir í ákvörðunarfræði

Þórður S. Óskarsson,  
aðjúntkt við viðskiptafræðideild Háskóla  
Íslands

2. tbl. 5. árg. 2009  
Erindi og greinar



Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (Erindi og greinar)

### Útdráttur

*Greinin fjallar um og varpar ljósi á hugtakið „stigmögnun skuldbindingar“. Hugtakið er notað innan ákvörðunarfræða, en það er fræðigrein þar sem fjallað er um með hvaða hætti einstaklingar og hópar taka ákvarðanir. „Stigmögnun skuldbindingar“ vísar til þess að stjórnendur og aðrir þeir sem taka ákvarðanir halda áfram að fylgja eftir verkefnum eftir að þeir hafa áttáð sig á að þeir tóku ranga ákvörðun. Ástæður fyrir því að þetta gerist eru þessar helstar: 1) sinnuleysi varðandi kostnað, 2) dýrkeypt að hætta við ákvörðun (sálfræðilegt, félagslegt eða starfstengt áfall!), eða 3) að ávinningur geti verið mikill ef vel tekst til með ákvörðun. Það má skapa mótvægi við því að atburðarás í „stigmögnun skuldbindingar“ fari af stað með því að skoða fórnarkostnað sem þegar er orðinn, skapa andrúmsloft til breytinga, vera tilbúinn að meta afleiðingar á gagnrýninn hátt og forðast hóþbugsun. „Stigmögnun skuldbindingar“ hefur í mörgum tilfellum valdið gifurlegu tjóni og því mikilvægt fyrir stjórnendur að lágmarka hættu á að falla í þessa gildru.*

Allir, hvort sem þeir eru í viðskiptum, stjórnmalum eða eru einungis að sinna persónulegum málum, taka ákvarðanir. Ýmsar leiðir eru til að nálgast ákvörðun. Við ákveðnar aðstæður getur ein tiltekin leið verið sú besta miðað við þær upplýsingar sem fyrir hendi liggja og þann tímaramma sem ákvörðunin nær til. En eftir að ákvörðun hefur verið tekin er eins víst að ýmsar ytri aðstæður verði þess valdandi að forsendur fyrir ákvörðun hafi breyst og að vafasamt sé að halda áfram á þeirri braut sem upphaflega var mörkuð.

Til er heil fræðigrein, ákvörðunarfræði (decision science), sem fjallar um með hvaða hætti við sem einstaklingar eða sem hópar tökum ákvarðanir. Vafalaust þykir flestum þegnum þessa lands að óvarlega hafi verið farið við ákvarðanatöku ýmissa mála í viðskiptum og fjármálum á undanförunum misserum og árum sem nú er orðið ljóst að hafa valdið alvarlegum afleiðingum. Með þessu greinarkorni vil ég benda á gildirur sem hætta er á að falla í þegar ákvarðanir eru teknar og hvernig megi forðast þessar gildirur.

Innan ákvörðunarfræða er til fyrirbæri sem hefur verið töluvert rannsakað en það nefni ég hér „stigmögnun skuldbindingar“ (escalation of commitment). Skilgreining eða lýsing á þessu fyrirbæri í stjórnun gæti verið eitthvað á þessa leið: Stjórnendur (og aðrir sem taka ákvarðanir) halda áfram að fylgja eftir verkefnum (t.d. leggja til fjármagn) eftir að þeir hafa áttáð sig á því að um mistök við ákvarðanatöku var að ræða. Til eru fjölmörg dæmi um þetta og augljósast er þegar stjórnendur halda áfram að ausa fjármagni í vonlaus verkefni eða eins og sumir segja að „henda góðum peningum á eftir vondum“ („throw good money after bad“). Sá sem kaupir hlutabréf á tilteknum tíma fyrir 100 þús. kr. þarf að taka ákvörðun um hvað skal gera þegar markaðsvirði hlutabréfa hefur lækkað í 50 þús. kr. Frekar en að selja kann þessi aðili að kaupa meira af hlutabréfum á lægra verði. Enn halda sömu hlutabréf áfram að lækka og viðkomandi þarf enn á ný að taka ákvörðun um hvort hann skuli kaupa meira, halda því sem hann hefur eða selja allt. Hvers vegna selur fjárfestirinn hlutabréfin ekki fyrir í ferlinu og færir sig aftur á upphafsreit? Annað

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (Erindi og greinar)

dæmi er þegar hlutabréf hafa hækkað það mikið að vafasamt er að nokkuð sé á bak við hækkunina annað en væntingar sem kunna að vera vafasamar. Samt eru bréfin ekki seld, heldur er keypt meira! Bankamenn standa sífellt frammi fyrir þeim vanda að lána fé til ýmissa verkefna. Verkefnið sem lánað er til er hafið, en fyrirsjáanlegt er að nokkur tími muni líða þar til fjárfesting skili þeim árangri sem að var stefnt. Tafir koma upp, búnaður virkar ekki sem skyldi og þörf er á enn meira fjármagni. Bankamaðurinn lánar meira til að ljúka verkefninu. Enn koma upp vandamál og þau verða ekki leyst nema til komi enn meira fjármagn. Hvaða kostir eru í stöðunni? Á að halda áfram og lána meira, setja framkvæmd í bið eða stöðva framkvæmdir algjörlega? Fyrirtæki í olúleit ákveður að leggja gífurlega fjármuni í leit á tilteknum reit. Að einu ári liðnu eru niðurstöður neikvæðar, en enn er von. Á að halda áfram, setja verkefnið í bið eða hætta? Þetta eru spurningar sem stjórnendur og aðrir þeir sem ráða fjármagni standa ítrekað frammi fyrir. Enn eitt dæmi(ð) um „stigmögnun skuldbindingar“ og fórnarkostnað gæti verið eitthvað á þessa leið. Við erum á biðstöð og biðum eftir strætó, en strætó kemur ekki á þeim tíma sem áætlan gerir ráð fyrir. Kostnaðurinn (fórnarkostnaður) sem er tíminn í þessu tilfelli eykst eftir því sem lengra liður. Sá sem vill réttlæta fórnarkostnað gæti ákveðið að halda þetta út af því að strætó „kemur örugglega innan skamms“. Hinn sem hugsar til lengri tíma gæti hins vegar velt fyrir sér öðrum ferðamöguleikum.

Ýmsar ástæður eru fyrir því hvers vegna við sem tókum ákvarðanir og höldum áfram þegar atburðarás skuldbindingar er hafin (Kreitner 2007; Staw og Ross 1989). Hér má greina milli nokkurra atriða. eru aðstæður þannig að 1) ákveðið sinnuleysi ríki varðandi kostnað þegar fjármunum er fleygt í annars vonlaust dæmi þar sem ákvörðunaraðili mun ekki bera ábyrgð hver sem niðurstaðan verður eða 2) eru aðstæður þannig að það að hætta við framkvæmdina er af einhverjum ástæðum dýrkeypt fyrir ákvörðunaraðilann (sálfræðilegt, félagslegt eða starfstengt áfall!) og 3) þar sem aðstæður eru þannig að einstaklingurinn (ákvörðunaraðilinn) er tilbúinn að taka mikla áhættu vegna þess að ávinningurinn, ef vel til tekst, getur orðið gríðarlegur? Hvað ræður hér ferðinni þegar þannig er komið og hvað er það sem ýtir einstaklingum út í að fylgja rás atburða sem kann að vera röng eða óskynsöm? Er það óttinn við að játa mistök („bjarga andlitinu“) – þess vegna „verð ég“ að halda áfram? Er það þrýstingur frá yfirmönnum að halda áfram með tiltekið verkefni, þ.e. hlýða yfirmanni skilyrðislaust? eru gildi (óformleg og óskrifuð) fyrirtækis þess eðlis að „aldrei eigi að gefast upp“, eða hefur starfsmaðurinn réttlætt svo oft þær gerðir sem tengjast tiltekinni ákvörðun að ekki verði aftur snúið? Af þeim spurningum sem hér hafa verið settar fram má ljóst vera að þegar tiltekin ákvörðun er tekin og ákveðið ferli er hafið þarf mikið afl og hugrekki til að snúa af braut.

Í þessu greinarkorni ætla ég ekki að benda á ýmsar þær ákvarðanir sem teknar hafa verið í íslensku viðskiptalífi eða í stjórnmalum á undanförunum árum og miss-erum sem eru í ætt við það sem hér hefur verið rætt heldur láta lesandann um það að máta hverjar af þeim kunna að passa inn í þennan ramma.

### Er hægt að snúa við eða hætta?

Má koma í veg fyrir að „stigmögnun skuldbindingar“ skapist, eða að minnsta kosti lágmarka áhættu þegar ákvarðanir eru teknar? Nokkrar aðgerðir hafa verið tilgreindar sem eru þess eðlis að skapa mótvægi eða lágmarka skaða og/eða mögulega hindra að þessi rás atburða komist af stað (Hitt, Black og Porter 2009). Stjórnendur geta gert eftirfarandi: A) Að leggja áherslu á það, bæði gagnvart sjálfum sér og öðrum, að fjárfestingar í fortíðinni eru fórnarkostnaður og hann verður ekki endurheimtur. Mikilvægt er að skoða eingöngu framtíðarkostnað og mögulegan ávinning honum tengdum. B) Skapa þarf andrúmsloft þar sem tregða til breytinga er ekki ríkjandi. Í þessu felst að skoða ekki eingöngu vel öll sjónarhorn sem þrýsta á fylgi við áframhald ákvörðunar heldur einnig að leggja áherslu á mikilvægi þess að ákvarðanir í nútíma henti núverandi aðstæðum frekar en fyrri ákvörðunum. C) Hvetja hvern sem kemur að ákvörðun til að meta afleiðingar á gagnrýninn hátt. Til dæmis má fá utanaðkomandi sérfræðinga til að veita aðhald og meta á róttækan hátt þær afleiðingar sem fyrri ákvarðanir geta haft. D) Ef hóphugsun (groupthink) nær að myndast ætti að tilnefna nokkra einstaklinga sem tengjast ákvörðun til að leika hlutverk gagnrýnandans og gagnrýna skoðanir meirihlutans.

Lausnin í skynsamlegri ákvörðun virðist stundum vera sú að greina á milli aðstæðna þar sem framhald verksins mun borga sig og þar sem það borgar sig ekki. Kanna þarf alla valmöguleika og meta þá með tilliti til framtíðarkostnaðar og ávinnings af hverjum þeirra. Þar sem „stigmögnun skuldbindingar“ er alvarlegt mál og getur leitt til mikilla ófara og kostnaðar er mikilvægt að stjórnendur átti sig á hvernig megi lágmarka hættu á að falla í gildru.

### Heimildir

- Hitt, M.A., Black, J.S., og Porter, L.W. (2009). *Management* (2. útg.). London, Pearson Prentice Hall.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10. útg.). Boston, Houghton Mifflin Company.
- Staw, B.M., og Ross, J. (1987). Knowing when to pull the plug. *Harvard Business Review* Mar-Apr: 68-74.