

RECENZJA KSIĄŻKI
PHILIPA E. TETLOCKA I DANA GARDNERA
„SUPERPROGNOZOWANIE.
SZTUKA I NAUKA PROGNOZOWANIA”

Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016

Rafał Muda
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskie

Philip E. Tetlock jest profesorem na Uniwersytecie Pensylwanii, autorem ponad 200 recenzowanych publikacji, 10 książek oraz zdobywcą wielu nagród krajowych i międzynarodowych. Jako naukowiec zasłynął z badań nad jakością i skutecznością prognoz. Dan Gardner jest dziennikarzem oraz autorem popularnonaukowych książek dotyczących prognozowania, podejmowania decyzji i ryzyka. Był nominowany do bodajże każdej znaczącej nagrody w kanadyjskim dziennikarstwie. Książka „Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania”, której są autorami, w języku angielskim ukazała się w roku 2015 (w języku polskim w 2016) i natychmiast zdobyła szerokie uznanie wśród odbiorców. Książka ta została uhonorowana m.in tytułami „A New York Times Editors’ Choice” czy „A Washington Post Bestseller”.

Książka „Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania”, jak czytelnik może łatwo się domyślić po samym tytule, mówi o sztuce prognozowania: czynnikach wpływających na jej skuteczność oraz sposobach, dzięki którym możemy stać się dobrymi prognostami lub wręcz superprognostami. Jednak nie jest to zwykły przewodnik czy też instrukcja wskazująca krok po kroku, co powinniśmy robić, aby nasze prognozy były trafne. Tetlock (pomimo dwóch autorów, książka pisana jest w pierwszej osobie liczby pojedynczej i prowadzi nas przez nią właśnie Tetlock, stąd też w dalszej części również będę mówił wyłącznie o Tetlocku) przedstawia nam bardzo szeroki obraz całego „rynku” prognostycznego. Na podstawie porównań do XIX-wiecznej i wcześniejszej medycyny pokazuje, z jakimi problemami boryka się świat prognostów i zarazem odbiorców prognoz, jakie elementy powinny zostać zmienione i co najważniejsze, w jaki sposób można tego dokonać.

„Superprognozowanie” jest napisane bardzo przystępnym, ale równocześnie konkretnym językiem, który nie pozostawia miejsca na niejasności czy niezrozumienie. Nawet dla czytelnika, który nie jest związany ze światem nauki czy problematyką podejmowania decyzji i prognozowania, całość powinna być z łatwością zrozumiała. Książka jest pełna doskonałych przykładów mających miejsce w rzeczywistości, na podstawie których Tetlock tłumaczy, jakie czynniki mogą wpływać na prognostów i do jakich zachowań może to prowadzić. Jedną z moich ulubionych metafor opisuje, w jaki sposób dobrzy progności powinni podchodzić do swoich pierwotnych przewidywań. Aby to zobrazować, Tetlock przytoczył sytuację, która podobno miała miejsce podczas narady Roosevelta z Churchillem w Quebecu. Jak mówi legenda, Churchill wysłał wtedy telegram do Keynesa (znanego ze swojej elastyczności w formułowaniu poglądów, gdy pojawiały się nowe fakty): „Zaczynam przychylić się do Twojego punktu widzenia”, na co otrzymał odpowiedź: „Jego Lordowska Mość. Przykro mi to słyszeć. Właśnie zacząłem zmieniać zdanie”. W podobnej, łatwo przyswajalnej i działającej na wyobraźnię formie napisane jest „Superprognozowanie”. Dawało mi to ogromną radość z czytania i sprawiało, że czytałem tę książkę jak dobrą powieść literacką.

Pierwszy rozdział książki wprowadza nas w świat prognozowania. Tetlock przedstawia w nim podstawowy problem, z jakim boryka się dziedzina prognozowania, czyli poleganie na przewidywaniach ekspertów, w odniesieniu do skuteczności których nie mamy żadnych informacji. Na podstawie tych rozważań zapoznajemy się następnie z ograniczeniami odnośnie dokonywania prognoz. Doskonale jest to zobrazowane opisem odkrycia meteorologa Edwarda Lorenza, który pokazał, że nawet niewielka zmiana danych wejściowych dla symulacji komputerowej pogody (użycie zamiast 0,506127 liczby 0,506) może spowodować drastycznie różne prognozy długoterminowe. Tetlock już na samym początku uczula czytelnika, że prognozowanie w długim okresie jest niemożliwe. Jak sam wspomina, przy horyzoncie 3–5-letnim prognozy ekspertów mają w przybliżeniu taką samą precyzję jak szympans rzucający lotkami do tarczy. Pomimo tak dosadnego początku książki Tetlock nie pozostawia czytelnika z poczuciem beznadziei. Autor w tym rozdziale zapoznaje również czytelnika z *Good Judgment Project*, przedsięwzięciem finansowanym przez wywiad amerykański, którego celem było prowadzenie badań nad czynnikami zwiększającymi efektywność prognoz.

W rozdziale 2 autor opisuje psychologiczne mechanizmy, które mogą wpływać na skuteczność dokonywanych prognoz. Na początku czytelnik zapoznaje się z dwoma rodzajami myślenia: Systemem 1 – szybkim i intuicyjnym oraz Systemem 2 – wolniejszym i analitycznym. Tetlock zauważa, że myślenie i oceny intuicyjne przy dokonywaniu prognoz mają jedną podstawową wadę – są niewrażliwe na jakość dowodów, co prowadzi do postrzegania świata na zasadzie „istnieje tylko to, co widzisz”. Postrze-

ganie takie prowadzi do przyjmowania, że dostępne dowody są dowodami wystarczającymi, co z kolei nie wróży dobrze skuteczności prognozowania.

Rozdział 3 poświęcony jest trudnościom, jakie towarzyszą rozumieniu i ocenianiu prognoz. Jak sądzisz Drogi Czytelniku, czy osoba prognozująca w połowie 2016 roku, że wybory w USA wygra Hillary Clinton, była w błędzie? Według spostrzeżeń Tetlocka trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, gdyż wspomniana prognoza nie jest dokładna. Po pierwsze nie jest przedstawiony horyzont czasowy tych przewidywań – równie dobrze mogło chodzić nie o ostatnie wybory, a o kolejne; po drugie nie jest też określone, o jakie wybory chodzi – mogły to być inne wybory niż prezydenckie. Jak zauważa autor, niestety, właśnie taki rodzaj prognoz występuje najczęściej – enigmatyczny i zostawiający bardzo dużo wolnej przestrzeni do interpretacji. Weźmy dla przykładu inną prognozę, np. meteorologiczną, która mówi, że z prawdopodobieństwem 90% jutro nie będzie deszczu. Taka prognoza jest łatwa do zweryfikowania i oceny (choć opady deszczu wcale nie oznaczają, że prognosta się pomylił), co jest zupełnie nie na rękę medialnym i innym ekspertom, którzy żyją z dokonywania nieweryfikowalnych prognoz. Jednak wszechobecne, nic nieznaczące prognozy są jak średniowieczne upuszczanie krwi, aby uleczyć chorego. Tetlock, doskonale zdając sobie sprawę z tego problemu, proponuje sposób, dzięki któremu można dokonywać weryfikacji prognoz oraz poprawić ich jakość.

Rozdział 4 opowiada o historii konkursu zorganizowanego przez wywiad amerykański w ramach *Good Judgment Project* oraz o tym, jak zostali odkryci superprogności. Przy czytaniu tego rozdziału cały czas pojawiała mi się w głowie myśl, czy aby superprogności nie są „tworem” jednorazowym, który podlega zwykłym prawom statystyki i rozkładu normalnego? Mówiąc dokładniej – czy ich wyniki nie były czasem kwestią zwykłego przypadku? Przecież ktoś musiał okazać się najlepszy. Rozdział ten w bardzo jasny sposób przedstawia podstawowe zagadnienia związane ze statystyką, takie jak np. regresja do średniej, aby w prosty sposób wytłumaczyć każdemu laikowi, że coś takiego mogło się wydarzyć. Jednak, jak się okazuje, superprogności nie są jedynie statystycznym przypadkiem. Tetlock zaznacza, że oczywiście zdarzały się przypadki, kiedy superprogności z poprzedniego roku wypadali słabiej i nie mogli dłużej szczyścić się mianem superprognosty. Jednak w większości przypadków ich wyniki były powtarzalne, co sugeruje, że były one wynikiem umiejętności.

W rozdziałach od 5 do 8 Tetlock skupia się na czynnikach, które sprawiają, że superprogności są aż tak dobre. Jak się okazuje, ich ponadprzeciętne wyniki nie są efektem ponadprzeciętnej inteligencji czy skutkiem stosowania matematyki wyższej przy dokonywaniu ocen. Nie jest to również kwestia niekończących się godzin poświęconych na poszukiwanie coraz to nowych informacji. Jak się okazuje umiejętność superprognozowania jest efektem specyficznego sposobu myślenia

i podejścia do problemu. Podejście to można określić hasłowo, jako: próba, porażka, analiza, korekta, ponowna próba. Innymi słowy, superprogności są osobami, które bezustannie i niezłomie analizują napływające dane i korygują swoje wcześniejsze przewidywania w zależności od napływających informacji. Superprogności z reguły nie przywiązują się emocjonalnie do swoich pierwotnych przewidywań, dzięki czemu są w stanie elastycznie je dostosowywać. Jak zauważa Tetlock, sposób działania superprognostów opiera się w głównej mierze na znajdowaniu wielu różnych punktów widzenia i – w zależności od istotności poszczególnych informacji – dokonywaniu ciągłych korekt swoich przekonań. Jak podsumował to autor: „*Czasami uaktualnianie prognoz sprowadza się do obowiązków gospodarza domu – zamiatania starych prognoz*” (s. 173). Dokładniejsze, jednak również syntetyczne, podsumowanie dotyczące superprognostów oraz ich sposobu myślenia i rozumowania, wykorzystywanych przez nich metod do tworzenia prognoz i opis sposobu ich pracy czytelnik może znaleźć w rozdziale 8.

Kolejny rozdział opisuje, w jaki sposób możliwe jest tworzenie superzespołów. Jak opisuje Tetlock, nie wystarczy zebrać kilka osób, które są superprognostami, aby stworzyły one superzespół. Każdy funkcjonujący zespół stoi przed wyzwaniem, aby nie ulec pułapkom myślenia grupowego, co prowadziłyby do generowania jednokowych opinii i poglądów. Z drugiej jednak strony członkowie zespołów nie mogą popaść w agresywne, niekonstruktywne podważanie opinii innych członków, ponieważ prowadziłyby to do spadku zaufania i niszczenia relacji. Jak więc powinien wyglądać superzespół? Autor zauważa, że najważniejszym czynnikiem w funkcjonowaniu superzespołów jest ich różnorodność. Dzięki posiadaniu elementów danej układanki, których nie posiadają inni członkowie, każdy jest w stanie wnieść nowy punkt widzenia i nowe spojrzenie na analizowany problem. Dzięki agregacji tych różnorodnych informacji możliwe jest dokonanie trafniejszych przewidywań.

Rozdział 10 dotyka problemu, czy możliwe jest bycie dobrym prognostą i dobrym liderem. Zapewne w głowach niektórych czytelników może pojawić się myśl, coż ma to ze sobą wspólnego? Jak słusznie przedstawia Tetlock, bycie przywódcą wymaga ciągłego podejmowania decyzji. A do dokonywania trafnych decyzji potrzebne są trafne prognozy. Dlaczego jednak wspominałem o potencjalnym konflikcie w byciu dobrym prognostą i dobrym liderem? Ze względu na przytoczone w tej części trzy podstawowe cechy, którymi powinien charakteryzować się dobry lider: duża pewność siebie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji i przedstawianie celu, do którego wszyscy będą dążyć. Dwie pierwsze cechy wydają się stać w sprzeczności do cech superprognostów, którzy powinni być raczej ostrożni w swoich ocenach oraz dokonywać ich z rozwagą, co wymaga czasu. Jako złoty środek do rozwiązania tego dylematu Tetlock proponuje proces „dowodzenia misyjnego”, który opiera się bardziej na przewidywaniu zjawisk bardziej ogólnych i stawianiu celu do osiągnięcia

niż próbie przewidzenia wszystkich najmniejszych wydarzeń i instruowaniu swojego zespołu, w jaki dokładnie sposób ma postępować. Innymi słowy, autor sugeruje, żeby pozostawić działania operacyjne osobom, które znajdują się na miejscu wydarzeń i są w stanie elastycznie się dostosować do napływających informacji.

Ostatnie dwa rozdziały, 11 i 12, są swego rodzaju „kropką nad i”. Tetlock przedstawia w tej części punkty widzenia na świat prognozowania odmienne od swojego spojrzenia, podkreślając, że jest w nich wiele zasadności. Autor przytacza również argumenty, które wspierają jego hipotezę, mówiącą, że ludzie są w stanie w sposób dokładny dokonywać prognoz. Co istotne, Tetlock zaznacza również, że przyszłość jest pełna niespodzianek i w długim okresie jest nieprzewidywalna, co świadczy o tym, że prognozowanie nie jest rozwiązaniem dokładnym. W ostatnim rozdziale czytelnik może zapoznać się z rozważaniami Tetlocka na temat przyszłości świata prognoz i potencjalnych kierunków jego rozwoju. Na sam koniec zaś, czytelnik otrzymuje syntetyczną instrukcję, jak stać się dobrym prognostą, czyli „Dziesięć przykazań dla ambitnych superprognostów”.

Lektura tej książki była dla mnie ogromną przyjemnością. Była również okazją do zapoznania się w wieloma wynikami badań z zakresu czynników wpływających na jakość prognozowania. W moim odczuciu jest to ogromny atut „Superprognozowania”. Z czystym sumieniem mogę polecić tę książkę ekonomistom, psychologom, ludziom prowadzącym własne biznesy, a w szczególności medialnym ekspertom i zwykłym odbiorcom telewizyjnych przekazów. Po zapoznaniu się z dziełem Tetlocka i Gardnera nawet prognostyczny laik będzie w stanie ocenić, jaką wartość niosą wypowiedzi i prognozy telewizyjnych „gadających głów”.