

Podejmowanie Decyzji – Trudności i Zagrożenia

Streszczenie prezentacji Piotra Jeute z seminarium z cyklu „Zarządzanie i Duchowość” z dn. 26 stycznia 2013

Motto:

- Niewielu jest takich, którzy układają swe życie i sprawy w sposób celowy. Wszyscy inni nie idą, lecz są unoszeni, niby rzeczy płynące w rzece. Jedne z nich zatrzymuje spokojniejsza fala i łagodnie zabiera ze sobą, drugie porywa silniejszy prąd, inne znowu, najbliższe brzegu, zostają tam, kiedy słabnie nurt (...)
- Dlatego musimy zdecydować, czego chcemy, i trzymać się tego wytrwale. (Seneka)

W działalności gospodarczej postuluje się następujące uporządkowanie procesu decyzyjnego:

- Wyznacz cel lub określ pożądany skutek
- Zgromadź i przeanalizuj dostępne dane
- Zrób listę rozwiązań alternatywnych

- Rozważ „za i przeciw” każdej alternatywy
- Podejmij decyzję
- Niezwłocznie wprowadź ją w życie
- Zweryfikuj jej skutki i wyciągnij wnioski

Panuje przy tym przekonanie, że procesy decyzyjne mogą zostać racjonalnie zoptymalizowane. Przekonanie to zakorzenione jest w teorii racjonalnego wyboru, zgodnie z którą osoba podejmująca decyzję wybiera rozwiązanie, które w świetle dostępnych informacji jest dla niej najbardziej korzystne.

Skoro jednak wybory człowieka są racjonalne, dlaczego tak często nie pokrywają się w wyznawanym przez niego i świadomie deklarowanym systemem wartości?

Ponieważ – i to jest teza prezentacji – człowiek podejmuje decyzje dużo mniej świadomie i racjonalnie, niż mu się wydaje i niż gotów jest to przyznać. Decyzje są nie tyle racjonalnie podejmowane, co racjonalizowane ex post. Człowiek w gruncie rzeczy wkłada znacznie większy wysiłek w to, aby zrationalizować wybory już dokonane, niż w to, aby wybory przed którymi stoi racjonalnie zoptymalizować.

Chcemy wierzyć, że w procesie podejmowania decyzji kierujemy się dedukcją, czyli rozumowaniem logicznym mającym na celu dojście do pewnych wniosków na podstawie przesłanek. Uważamy, że jeśli przesłanki są „obiektywne”, to wnioski muszą być prawdziwe, a nasze rozumowanie jest racjonalne lub wręcz „naukowo uzasadnione”. Warto jednak nie zapominać, że w naukach empirycznych podstawową metodą badawczą jest indukcja gdzie na podstawie obserwacji lub

eksperymentów zdobywa się wiedzę cząstkową, a następnie za pomocą ekstrapolacji i prawdopodobieństwa logicznego dąży się do prawdziwych wniosków. W większości jednak prawdziwość takich wniosków pozostaje względna. W odróżnieniu do naszej pewności co do racjonalności naszego procesu decyzyjnego.

Nawet indukcja jednak nie jest dostatecznie dobrą ilustracją procesu podejmowania decyzji. Należy w tym miejscu przypomnieć „teorię dwóch dróg” Le Douxa. Zwrócił on uwagę na to, że za racjonalizację odpowiedzialna jest kora mózgowa, podczas gdy za reakcje emocjonalne ciało migdałowate (w bardzo dużym uproszczeniu)

Droga „dolna”, biegnąca bezpośrednio ze wzgórza (ośrodka przyjmującego informacje o bodźcach) do ciała migdałowatego jest krótsza, a zatem przekaz informacji zewnętrznych jest szybszy niż wtedy, gdy impuls przebiega przez korę. Droga „dolna” omija korę, a więc dostarcza ciału migdałowatemu impulsy nieprzetworzone świadomie.

Jest to zatem droga, która umożliwia rozpoczęcie reagowania zanim możemy się przekonać, co istotnie reprezentuje bodziec. Jest więc odpowiedzialna za reakcje emocjonalne. Pozostają one nieświadome do czasu przetworzenia informacji o bodźcu przez korę mózgową, a szczególnie jej część przednią – tzw. korę przedczołową. Problem polega na tym, że o ile nam wydaje się, że nasze decyzje weryfikujemy racjonalnie, w istocie fakt, że reakcja emocjonalna jest szybsza, może ona zostać odnotowana przez ośrodek weryfikujący decyzje zanim proces tej weryfikacji zostanie ukończony, w ten sposób wpływając na jego wynik. (To znowu jest bardzo duże uproszczenie). Inaczej mówiąc racjonalny werdykt będzie podjęty na podstawie pełnego zbioru przesłanek, włączając w to szybszą i często nieuświadomioną na tym etapie reakcję emocjonalną.

Le Doux cytując badacza sprzed ponad stu lat Williama Jamesa sugeruje, że intuicyjnie przyjmowaną sekwencję: „bodziec – (uświadomione odczucie) – pobudzenie” należy zastąpić sekwencją: „bodziec – pobudzenie – (uświadomione) odczucie”. Założenie to zdają się potwierdzać wyniki badań, zgodnie z którymi ośrodki generujące emocje w tzw. „układzie limbicznym” projektują znacznie więcej bodźców w kierunku ośrodków percepcyjnych w korze mózgowej, niż odwrotnie.

Analogiczna do teorii dwóch dróg jest teoria podwójnych procesów kontroli Daniela Kahnemanna. Zgodnie z nią Procesy poznawcze wpływające na proces podejmowania decyzji przebiegają w mózgu dwutorowo:

- 1. W sposób niejawny, nieświadomy, automatyczny – tzw. System Intuicyjny. Charakteryzuje się następującymi cechami:

Szybki

Efektywny (holistyczny)

Emocjonalny

Uwarunkowany

Mało elastyczny

Oparty na skojarzeniach

Heurystyczny

Czynny całą dobę

- 2. W sposób świadomy, kontrolowany, werbalizowany w myślach – tzw. System Rozumowy, który charakteryzują następujące cechy:

Wolny (analityczny)

Mało efektywny (zakres)

Refleksyjny

Elastyczny, bo weryfikowany

Oparty na zasadach

Abstrakcyjny, hipotetyczny

Świadomie kontrolowany

Wymaga wysiłku, motywacji

Wszelkie mechanizmy podświadome mają znacznie bardziej bezpośrednie i szybsze przełożenie na działanie, bo korzystają z drogi bodźców, a nie z drogi refleksji.

Podświadomie mózg może analizować wielokrotnie więcej danych równolegle, bo analiza jest automatyczna, nie angażuje uwagi.

Podświadome myślenie angażuje ogromne zasoby wiedzy – np. w wyniku gromadzenia wielu mikrosygnalów – do której świadomość praktycznie nie ma dostępu ze względu na ilość danych, które należałoby przetwarzać.

Podświadome myślenie, tylko w niewielkim stopniu poddane racjonalnej refleksji, podlega wielu różnym zniekształceniom, z których podmiot podejmujący decyzję zwykle nie zdaje sobie sprawy. Do nieświadomych zaburzeń procesu decyzyjnego należą:

- Selektywne podejście do przesłanek
- Pochopna akceptacja pierwszego rozwiązania
- Inercja poznawcza – przywiązanie do znanych wniosków
- Chciejstwo – emocjonalne zaburzenie właściwej percepcji
- Efekt świeżości – informacja ostatnia wydaje się najważniejsza
- Efekt pierwszeństwa – zakotwiczenie
- Efekt powtarzania, szczególnie z wielu różnych źródeł
- Konformizm lub uleganie autorytetom (Milgram, Zimbardo)
- Asymetria atrybucji: wewnętrzne przyczyny własnego sukcesu, zewnętrzne cudzego, z porażką odwrotnie
- Egocentryzm atrybucyjny – przecenianie własnego wpływu
- Iluzja kontroli – przecenianie własnego wpływu na przyszłość
- Błąd konfirmacji – tezy potwierdzające poglądy pierwotne
- Efekt pewności wstecznej – ocena przeszłych wydarzeń jako przewidywalnych
- Zależność magiczna – przekonanie z zakresu warunkowania sprawczego o relacji pomiędzy reakcją (zachowaniem) a wzmocnieniem (nagrodą), która nie znajduje potwierdzenia

- Heurystyka reprezentatywności - uproszczona metoda wnioskowania polegająca na dokonywaniu klasyfikacji na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, charakterystycznego, reprezentatywnego, który już znamy.
- Heurystyka dostępności – uproszczona metoda wnioskowania polegająca na przypisywaniu większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które łatwiej przywołać do świadomości i są bardziej nacechowane emocjonalnie.
- Heurystyka zakotwiczenia – uproszczona metoda wnioskowania polegająca na oparciu się (zakotwiczeniu) na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej (dostosowaniu się do niej) w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu.

Nie w pełni uświadamiamy sobie nie tylko te informacje lub bodźce, których nie odnotowujemy, ale także te, które jakkolwiek obserwowane, pozostają poza centrum naszej uwagi. Można nazwać roboczo ten system postrzegania jako nie tyle podprogowy, co „poza progowy”. Nie podlega on introspekcji czy analizie, ale znajduje się w zasobach łatwiej dostępnych, niż procesy rzeczywiście podświadome. Przykład: gdy chcąc coś napisać nie możemy znaleźć właściwego słowa, świadomie wciąż myślimy o treści tekstu, a słowo w pewnym momencie „pojawia się” samo (tzw. „inkubacja”).

Ten typ myślenia pozwala na szybszy i wciąż trafny ogłąd skomplikowanych lub obszernych problemów.

Nawet w sytuacji, kiedy proces decyzyjny przebiega w pełni świadomie, nie zawsze jest on w pełni racjonalny. Zgodnie z zasadą ograniczonej racjonalności podejmowanie decyzji zorientowane jest na określony cel, a nie ma maksymalizację satysfakcji podmiotu podejmującego decyzję. Prowadzi to do osiągnięcia pewnego pożądanego stanu wyrażanego w kategoriach poziomu aspiracji i reprezentowanego np. przez potrzeby i wartości zaspokajane przez nabyty produkt (usługę). Np. konsument często kieruje się przesłankami irracjonalnymi (np. naciskami reklamy, wymaganiami otoczenia, chęcią imponowania itp.) wyrażającymi jego preferencje, które ulegają zmianie w czasie i przynoszą mu w danej chwili pożądaną (chwilową) satysfakcję, co wcale nie musi być równoważne z podejmowaniem racjonalnych, korzystnych decyzji.

Do wszystkich opisanych powyżej ograniczeń racjonalności lub efektywności w procesie podejmowania prawidłowych, czyli rzeczywiście korzystnych i zgodnych z najważniejszymi celami podmiotu decyzji należy dodać jeszcze jeden zbiór: ograniczenia poznawcze. Jednym z takich ograniczeń wynika z tzw. epistemologii genetycznej. Zgodnie z tą teorią na znaczenie informacji dla procesu decyzyjnego ma wpływ nie tylko ich zakres, ale też sposób ich pozyskania. Np. wiedza o grawitacji znaczy więcej, niż wiedza o czarnych dziurach w kosmosie, choć obie mogły być podane na tej samej lekcji fizyki. Tyle, że pierwszej doświadczamy bezpośrednio, a drugiej nie. Własne doświadczenia wyznaczają ramy wiedzy w ogóle, a szczególnie tych zasobów wiedzy, która może mieć bezpośredni wpływ na proces decyzyjny poprzez tworzenie kontekstu.

Kontekst ma zasadnicze znaczenie dla racjonalnej refleksji o tyle, że posługuje się ona językiem, czyli podlega prawom ogólnym prawom

semantyki, a semiotyki w szczególności. Już strukturaliści (Fernand de Saussure, Claude Levi Strauss) zwracali uwagę na dominującą rolę kontekstu dla znaczenia danego znaku lub wyrażenia.

Podobnie jak znak w języku, tak decyzja występuje zwykle z otoczeniu składającym się z wielu decyzji, już podjętych i tych, które czekają na swoją kolej. I wszystkie one mają lub mogą mieć wpływ na tę, która właśnie jest podejmowana.

Podsumowując: podejmujemy decyzje znacznie mniej świadomie i racjonalnie, niż nam się wydaje. Racjonalizujemy podjęte już decyzje ex post i niestety często wkładamy dużo wysiłku, aby bronić wówczas ich słuszności. Stosujemy w tym celu różne mechanizmy redukcji dysonansu poznawczego i różne mechanizmy obrony ego, jak np. wyparcie, projekcja, obronność percepcyjna, sublimacja, racjonalizacja, reakcja upozorowana lub odwrotna etc, etc.

O ile trzeba brać odpowiedzialność za swoje decyzje, to dużym błędem, także w sensie duchowym, jest identyfikacja z nimi. Zamiast tego warto spróbować przyjąć następujące założenie:

„Kiedy ja, porządny i inteligentny człowiek, popełniam błąd, pozostaję porządnym, inteligentnym człowiekiem, a mój błąd pozostaje błędem. Teraz muszę się zastanowić, jak mogę naprawić to, co zrobiłem”.

Soren Kierkegaard postulował jak sądzą próbę wyjścia poza niewolnicze przywiązanie do własnych decyzji, kiedy pisał:

„Wielu myśli, że są w tym samym stanie, kiedy uczyniwszy to i owo łączą czy też mediatyzują sprzeczności. Ale to jest nieporozumienie; gdyż prawdziwa wieczność nie leży w „albo-albo”, ale poza wyborem.

Wasza wieczność będzie więc tylko bolesną sumą kawałków czasu i będziecie mieli podwójny żal, pochłaniając ją”.