

JERZY J. KOLARZOWSKI

Uniwersytet Warszawski

Tezy o podejmowaniu decyzji – przeciw teoriom formalistycznym

I. „Historyczny rozwój filozofii ukazuje sekwencję wahadłowych ruchów pomiędzy dwoma rywalizującymi programami. W jednym z nich zadanie filozofii polega na analizowaniu każdego przedmiotu za pomocą *jak naj-ogólniejszych* kategorii; w drugim – na podaniu *na tyle ogólnej analizy*, na ile pozwala na to natura danej dziedziny”¹. Problematyka podmiotu podejmującego decyzje mieści się w tym drugim nurcie refleksji. Jest to problematyka złożona, trudna, nastrocza wiele problemów dla tych, którzy chcieliby ująć ją teoretycznie. Proces decyzyjny zawsze ma charakter osobisty i jednocześnie zapośredniczony w społecznym i historycznym doświadczeniu jednostki. Filozofia, która postawiłaby sobie za cel przygotowywać jednostki do podejmowania decyzji będzie kierować się w stronę utopii, natomiast w praktyce z większą łatwością może się stać podporą ideologii totalitarnych.

II. Zagadnieniami decyzji powinna zatem zajmować się jedynie filozofia praktyczna, odwołująca się do doświadczenia potocznego w różnych dzie-

¹ S. Toulmin, *Kosmopolis. Ukryty projekt nowoczesności*. Przeł. i wstęp T. Zarębski, Wyd. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP Wrocław 2005, s. 215.

dzinach życia. Z tych też względów możemy wyróżnić takie dziedziny, w których nieodzowna jest decyzja finalna np. prawo gdzie sentencja przepisu prawnego czy orzeczenia sądowego ma status definitywnego rozstrzygnięcia. takich jak zarządzanie czy praktyka polityczna, gdzie decyzje najczęściej wymagają wzajemnych uzgodnień i ustępstw, oraz takie, gdzie decyzja powinna mieć charakter autonomiczny, oryginalny a przez to niewiążący dla innych aktorów, np. literatura, różne dziedziny sztuki, refleksja humanistyczna *sensu stricto*.

III. Konkretne życie staje się wyzwaniem dla snucia naukowej refleksji o procesie decyzyjnym. Zasadniczemu rozróżnieniu podlegają sytuacje opisu procesu decyzyjnego w przypadku bycia „w” i sytuacje bycia „na zewnątrz”. Próby funkcjonalnego opisu procesu decyzyjnego w przypadku osobistego podejmowania decyzji muszą się zasadniczo różnić od sytuacji, w których usiłujemy wpłynąć, albo jedynie obserwujemy decyzje innych osób. W celu wyjaśnienia motywów własnych decyzji możemy się odwołać do strategii obowiązujących w danej dziedzinie aktywności społecznej, a ponadto subiektywnie opisać postrzegane okoliczności w aspekcie etycznym i ewentualnie psychologicznym. Natomiast wyjaśniając postępowanie innych osób lub wpływając na nie, uczynimy najlepiej, zapoznając się z technikami erystycznymi, użytecznymi wzorcami języka i teorią argumentacji. Podążenie którąś z tych dwóch dróg w oczywisty sposób prowadzi do rozbieżnych rezultatów, przynosi innego rodzaju korzyści a jednocześnie niesie ze sobą właściwe im niespełnienia, czy wręcz rozczarowania.

IV. Ludzka wyobraźnia i sposób rozumienia ma tendencję do przemieszczeń pomiędzy komunikatami dyrektywnymi, a komunikatami złożonymi z wątpliwości i wewnętrznych zastrzeżeń. Węzłowymi punktami tego rozumowania są konstrukcje znaczeniowe, które można wyrazić w zwrotach:

Więcej argumentów na Nie – Mniej argumentów na Tak, lub

Więcej argumentów na Tak – Mniej argumentów na Nie

Niemniej pod słowami „Tak” i „Nie” kryją się treści esencjalistyczne, które nie sposób wyrazić w analitycznym języku logiki formalnej². Proporcje za i przeciw najczęściej odnoszą się do treści etycznych (tego, co moralne lub niemoralne) albo do tego, co prakseologiczne (praktycznie skuteczne) w przeżywanych osobiście sytuacjach decyzyjnych.

² Zob. J. Kolarzowski, *Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu, Prakseologia*, nr 139/1999.

V. Na gruncie refleksji prakseologicznej Tadeusz Kotarbiński wielokrotnie proponował ocenę podejmowanych działań i zapoczątkowujących je decyzji w trzech kategoriach; były to działania skuteczne, działania nieskuteczne i działania przeciwskuteczne³. Taka kategoryzacja kładzie nacisk w większym stopniu na aspekt negatywny działań; mieści się zatem w sferze semantycznego wyrażenia: Więcej argumentów na Nie – Mniej argumentów na Tak. Natomiast ujmując proces podejmowania decyzji na polu generalnych ustaleń, możemy także zaproponować trójdzielną klasyfikację. Często oceniamy nasze działania i decyzje jako te: które coś lub kogoś włączają, wzmacniają, dowartościowują aksjologicznie, decyzje, które coś lub kogoś obnażają, ośmieszają, w jakimś aspekcie niweczą aksjologicznie oraz takie decyzje, które wymagają kompromisów, uzgodnień – choć niejednoznacznie aksjologicznie, nie można ich sklasyfikować jako negatywne. Etyczność decyzji i działań z poprzedniego zdania zawiera się w komunikacie semantycznym: Więcej argumentów na Tak – Mniej argumentów na Nie. Wymiar skuteczności (prakseologiczny) i wymiar etyczny (aksjologiczny) mimo, że mają źródło w konkretnej, jednostkowej decyzji, rozchodzą się w rozbieżnych kierunkach.

VI. Opis modelu procesu decyzyjnego u innych osób wymagać powinien spełnienia równoczesne trzech warunków: Trzeba zatem będzie: 1) wyjaśnić podmiotowe determinanty podjętej decyzji – innymi słowy podać **argumenty** dlaczego konkretna jednostka powinna lub nie powinna podjąć określonej decyzji; 2) podać **argumenty** związane z otoczeniem, w którym ma nastąpić lub nastąpił proces decyzyjny; 3) **bazując na wcześniej podanych argumentach lub też przywołując nowe** można ocenić konkretną decyzję jako zjawisko będące przejawem ogólniejszej tendencji, **albo** określić daną decyzję jako pozostającą w sprzeczności z wyróżnioną tendencją. Zasadniczą płaszczyzną dla utrwalonego doświadczenia cudzych decyzji staje się zatem namysł, mowa, ewentualnie opis używany do konstruowania argumentacji. W ten sposób filozoficzna refleksja dotycząca decyzji innych osób zasadniczo polegać będzie na analizie wzorców języka i klasyfikacji zastosowanych argumentów.

VII. Angielski filozof Stephen E. Toulmin, wychodząc naprzeciw poszukiwaniom logików przeprowadził drobiazgową kategoryzację używanych

³ Por. np. T. Kotarbiński, *Prakseologia a ekonomia*, [w:] tegoż, *Traktat o dobrej robocie*, aneks 5, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 350–364.

argumentów stwierdził, że wszelkie argumenty można podzielić na analityczne i substancjalne oraz na kilka innych drobiazgowych sposobów⁴. Żaden z przyjętych podziałów nie pokrywa się z pozostałymi a ponadto, gdyby nie czas gramatyczny użyty przez mówiącą lub piszącą osobę nie sposób byłoby stwierdzić, czy dany argument pojawił się *a priori* czy *a posteriori* konkretnego aktu, czy procedury. A zatem: „Racjonalnie adekwatna myśl i działanie nie mogą zawsze we wszystkich przypadkach rozpoczynać się od (...) budowy formalnego systemu: w praktyce rygor teorii jest użyteczny tylko do pewnego stopnia i w pewnych okolicznościach. Właściwe miejsce wymogów pewności znajduje się *wewnątrz* abstrakcyjnych teorii i tam też możliwy jest w ich sprawie konsensus; jednak wszelka abstrakcja zakłada jakieś *pominięcie*, przymknięcie oka na te elementy doświadczenia, które nie podpadają pod zakres danej teorii, i w ten sposób gwarantuje ona ścisłość formalnych implikacji”⁵.

⁴ 1) Wszystkie argumenty, które nie są analityczne, są substancjalne. Ich substancjalność polega na tym, że konkluzja wykracza poza wiedzę zawartą w danych i we wsparciu dostarczanym przez argument gwarantujący. 2) Podział na argumenty formalnie poprawne (tautologie), i te, które nie spełniają wymogu formalnej poprawności. Argumenty formalnie poprawne to takie, w których konkluzja jest wynikiem przetasowania składników przesłanek i ponownego ułożenia ich w nowy wzór. Inaczej mówiąc argument formalnie poprawny to taki, w którym poszczególne składniki wniosku występują także w przesłankach. Jednak w życiu bardzo często używamy wielu argumentów, które są ważne, ale ich wsparcie pochodzi z różnych dziedzin: z rachunku prawdopodobieństwa, etyki, psychologii, techniki, itp. 3) Podział na argumenty z wykorzystaniem gwaranta oraz argumenty ustanawiające gwaranta. W pierwszych gwarant wykorzystywany jest do tego, aby uzasadnić przejścia od danych do konkluzji, a jego treść jest poprzednio przyjęta i niekwestionowana. Natomiast w argumentach ustanawiających gwaranta zachodzi proces odwrotny. Tutaj celem nie jest już uzasadnienie konkluzji, lecz ustalenie nowej ogólnej treści i przyjęcie jej jako nowej reguły powiązania, nowej maksymy. Potwierdzenie wiarygodności takiego gwaranta wymaga sukcesywnego zastosowania go w dużej liczbie przypadków (eksperymentów), w których i dane, i konkluzje zostały zweryfikowane niezależnie. 4) Podział na argumenty konkluzywne, prowadzące do koniecznych konkluzji, oraz argumenty niekonkluzywne prowadzące do wniosków prawdopodobnych i warunkowych. 5) Podział na argumenty zawierające kwantyfikatory czyli słowa takie jak: „wszystkie”, „niektóre”, „żaden” (na które kładzie się szczególny nacisk w logice), i argumenty nie zawierające kwantyfikatorów. S. E. Toulmin, *Uses the Argument*, Cambridge 1958, polskie omówienie w pracy T. Zrębskiego, *Od paradygmatu do kosmopolis. Filozofia Stephena E. Toulmina*, Wrocław, wyd. Atut, 2005, s. 29 – 38.

⁵ S. Toulmin, *Kosmopolis*, wyd. cyt., s. 223.

Jerzy J. Kolarzowski
Uniwersytet Warszawski

THESIS ABOUT DECISION MAKING
– AGAINST FORMALIZED THEORIES

S u m m a r y

The author advances the thesis that the issues concerning decision making cannot be developed into a general, formalized theory. Reference is made to S. E Toulmin's classification of arguments. Discrepancies between praxiology and ethics are pointed out.

key words: decision making, practical philosophy, ethics