

REGINA BOROWIK

*Politechnika Częstochowska*

BOHDAN E. BOROWIK

*PWSZ w Nowym Sączu*

## **Wybór decyzji a subiektywizm w przekształcaniu informacji**

*Tylko maszyna może przetwarzać  
i łączyć w jedną całość wielkie ilości demograficznych  
i społecznych danych.  
Tylko osoba może rozpoznawać znaczenie  
nieoczekiwanych odpowiedzi innych ludzi i identyfikować  
ważność tych odpowiedzi<sup>1</sup>.*

### **1. Wstęp**

Zarówno te najpoważniejsze, jak i te zwykłe, codzienne mniej znaczące decyzje podejmujemy w wyniku szeregu umysłowych operacji, w których na podstawie bardziej lub mniej wnikliwej analizy, sięgamy do różnych poziomów i zakamarków naszej pamięci, wyobraźni i uczuć, przywołujemy i rozpamiętujemy podobne wydarzenia, szukamy w nich analogii i porównań, co do obecnych zaistniałych przesłanek, i rozważamy ewentualne konsekwencje związane z wyborem określonych decyzji. Wyobraźnia lub logi-

<sup>1</sup> Lachman, R., 1998, *Decision Science and Psychological Theory in Decisions about People, A Case Study in Jury Selection*, AI Magazine, s. 111–129.

ka podsuwa nam rozmaite możliwe scenariusze ich następstw i nakreśla mapy przynależne do poszczególnych wyborów, z zaznaczonymi na nich wybiórczo i subiektywnie powiększonymi obszarami odnoszonych tu ewentualnych korzyści lub ponoszonych strat.

Okoliczności zewnętrzne, opinie innych i niekiedy natrętnych doradców naświetlających czy przybliżających nam ten czy inny aspekt zagadnienia, a także nasze własne samopoczucie bardziej lub mniej optymistyczne, czas nie zawsze pozwalający na zbytnią odskocznnię i na refleksyjne oddalanie się od najbliższej ulokowanych i powtarzanych argumentów – wszystko to wpływa na subiektywizm naszych decyzji, nieuwzględniający nigdy pełnego, całościowego spektrum przesłanek wplątanych w ewentualne ich konsekwencje. Dzieje się tak nie tylko ze względu na subiektywizm naszego spostrzegania i własną interpretację rzeczywistości, ale i udział w nich podmiotów, czy innych niespodziewanych niezależnych od nas i nieprzewidywalnych okoliczności, które zawsze mogą zakłócić przebieg tego procesu. Nigdy więc nie będziemy w pełni zdolni przewidzieć wszystkich ewentualnych konsekwencji naszych działań i możemy co najwyżej domniemywać większe czy mniejsze prawdopodobieństwo ich zajścia. Jest to więc proces bardzo złożony i mający wielorakie odniesienia przestrzenne i czasowe. Dlatego też ujmowanie go i definiowanie jako wyboru pomiędzy dwoma czy więcej możliwymi alternatywami – jest tu znacznym uproszczeniem, i dostrzeganiem tylko wierzchołka góry lodowej.

Każda z alternatyw w tym procesie jest ścieżką prowadzącą nas w zupełnie inne obszary i labirynty, z których nie zawsze można powrócić do miejsca startu, by na nowo podjąć, tym razem właściwszą decyzję. Zwłoka, odraczenie decyzji, co często czynione jest w sytuacji braku przejrzystych danych potrzebnych nam do rozeznania sytuacji (jako pierwszego, podstawowego etapu w procesie podejmowania decyzji) – także może narazić nas na znalezienie się poza możliwością kontynuacji danego wyboru. Świat społeczny jest w ciągłym ruchu i jego dynamika odnosi się i jest kompatybilna z dynamiką innych elementów wpływających na ostateczny efekt naszych zamierzeń. Odroczenie decyzji to często jej zaprzepaszczenie. Chociaż zaniechanie działania także może stanowić wynik podjętej decyzji. Zarówno podjęte, jak i niepodjęte wybory splatają się ze złożoną siecią tzw. okoliczności, które to wzmagają lub niwelują ich dalsze społeczne oddziaływanie i ostateczne skutki.

Zauważyć można pewną zależność pomiędzy poziomem intelektualnym osoby a jej zdolnością do sięgania wyobraźnią poza chwilę obecną. Dzieci

i osoby o niższym poziomie rozwinięcia struktur intelektualnych bardziej skłonne są do przejawiania nastawień na teraźniejszość. Wiąże się z tym nieumiejętność dostrzegania konsekwencji swych działań, a także brak predyspozycji do podejmowania odpowiedzialności za swe zachowania. Postawy hedonistyczne częściej zauważyć można u osób motywowanych chwilą obecną, niedoceniających szerszej perspektywy w analizie sytuacji problemowej, ale i także skoncentrowanych na wybiórczo tylko dostrzeganych elementach, i biorących po uwagę wąskie pasmo przesłanek wpływających na proces podejmowania decyzji.

Biorąc pod uwagę efektywność decyzji, wskazane jest działanie uwzględniające pewną perspektywę czasową. Problem czasowej i przestrzennej perspektywy jest zależny od specyfiki danej decyzji, w procesie rozpatrywania której nie można pomijać odniesień do całego splotu aktualnych czy nawet przeszłych zdarzeń. Przeniesienie wizji przyszłości czy odległych konsekwencji zdarzeń z jednoczesnym niedocenianiem bieżących specyficznych okoliczności nie zawsze wpłynie na efektywność decyzji. Zarówno przesadny pragmatyzm nastawiony na tylko „tu i teraz”, jak i zbyt odległa perspektywa mogą okazać się jednakowo szkodliwe i dotyczą bardzo znaczącej dla skuteczności podejmowania decyzji kwestii związanej z umiejętnością wyważenia priorytetów specyficznych dla danej decyzji.

## **2. Trudności decyzyjne w obecnej dobie nadmiaru informacji i aksjologicznego chaosu**

W dzisiejszym zmieniającym się świecie, potrzebujemy coraz lepszych i szybszych decyzji. Zwiększająca się konkurencyjność i pogoń za sukcesem w dziedzinie nie tylko biznesu – pociąga za sobą wzrastające napięcie i bezwzględność w egzekwowaniu bardziej efektywnych metod i sposobów postępowania, odrzucając poza margines tych, którzy nie potrafią tym wymaganiom sprostać. Decydować musimy w coraz bardziej złożonych i niejednoznacznie określonych warunkach. Jednocześnie czas zaczyna nabierać rozmachu i szybkość decyzji mieści się w parametrach jej trafności.

Mniej czasu na diagnozę przy jednoczesnym zwiększeniu ilości i zakresu zagadnień, które należy wziąć pod uwagę przy analizie problemu decyzyjnego oraz dostrzeganie ich możliwych skutków w wielu obszarach i powiązań z ogólnym wynikiem powodują, iż sprawność w tym zakresie staje się

w obecnych czasach umiejętnością wprost strategiczną, decydującą niekiedy jednoznacznie o odniesieniu sukcesu lub poniesieniu porażki w trakcie podjętych tu rozstrzygnięć.

Także w ogólnej dyskusji dotyczącej kompetencji menedżerskich problem tej właśnie umiejętności jest dostrzegany w naukowej literaturze. I tak np. P. Dassen-Housen wymienia ją na pierwszym miejscu wśród niezbędnych menedżerowi „wielofunkcyjnych osobowych zdolności” (*Multifunctional personal skills*)<sup>2</sup>. Problem decyzji bowiem, to obecnie na ogół już nie tylko problem pojedynczej jednostki, ale biorąc pod uwagę złożoność i współzależność zachodzących zdarzeń – to jest to na ogół także problem innych w te zdarzenia uwikłanych. W firmie coraz bardziej dostrzega się potrzebę zespołowego wysiłku, nie tylko w kreowaniu innowacji, ale i przy współpracy i w innych obszarach działalności. Decyzje tu podejmowane wprzęgnięte są w proces wzajemnej komunikacji i kooperacji prowadzonej w ramach większych i mniejszych zespołów, które muszą ustawicznie wzajemnie się porozumiewać, negocjować, szukać wspólnych stanowisk i konsensusu w warunkach rozbieżności stanowisk. Problematyka komunikacji z innymi i problematyka podejmowania decyzji mają wiele punktów wspólnych. Obydwie kompetencje traktowane są jako „strategiczne” szczególnie w sytuacji bycia liderem (nie tylko w prowadzonej działalności gospodarczej, ale i politycznej, czy w wielu innych dziedzinach), kiedy to podejmowanie osobistej odpowiedzialności za skutki podjętych działań wymaga zrozumienia i orientacji, co do zasadniczych dobrze pojętych interesów grupy, której realizacji działalność ta winna służyć.

Szczególne docenianie obecnie tych sprawności czy zdolności wynika z ogólnych zmian, jakie zachodzą w organizacjach i sposobach komunikacji międzyludzkiej, znacznie wzbogaconej dzięki wprowadzaniu i stosowaniu technologii informacyjnych (zwłaszcza multimedialnych) i komunikacyjnych. Nowy system pracy i komunikacji wymusza bardziej jednoznaczne i klarowne decyzje, narzucając jednocześnie szybsze tempo w ich podejmowaniu i skracając tym samym czas na głębszą indywidualną refleksję poświęconą analizie dostępnego materiału. Wprawdzie mamy obecnie pełniejszy i szybszy dostęp do informacji, a tym samym wydawałoby się większą

---

<sup>2</sup> Dassen-Housen, P., 2000, *Responding to the Global Political-Economical Challenge: The Learning Society Exemplified by the Working Environment*, Aachener Reihe Mensch und Technik (ARMT), 32, Augustinus Publ., Aachen.

możliwość dokonywania trafnej diagnozy sytuacji problemowej, która stanowi *conditio sine qua non* decyzyjnego procesu, ale jednocześnie rośnie nie tylko trudność związana z rozróżnieniem nie tylko znaczenia i wag, jakie możemy przepisać tym poszczególnym informacjom, ze względu na ich powiązanie z problemem, ale niekiedy także i nawet niepewność, co do poziomu ich zgodności ze stanem faktycznym, a więc przekonanie, czy informacje te są prawdziwe. Etyka zaczyna być dostrzegana jako czynnik twardo współdecydujący o ostatecznym wyniku trafności podjętej decyzji. Brak zaufania do partnera w interesach czy niepełna wiarygodność danych, choćby przybierały one formę skrupulatnych matematycznych wzorów, czy konkretnych liczb, z wielu miejscami po przecinku, dyskwalifikuje celowość decyzyjnego procesu, jeżeli zachodzi tu jakakolwiek, nawet najmniejsza wątpliwość co do ich prawdziwości, czyli zgodności ze stanem faktycznym.

Problematyka etyki pojawia się już na pierwszym etapie decyzyjnego procesu (związanym z percepcją sytuacji problemowej), gdzie łączy się z samym mechanizmem selekcji danych, które odnosimy zawsze do własnego posiadanego już, wewnątrznie zinternalizowanego systemu wartości. Jednostka w myśl „teorii dysonansu poznawczego” – będzie przejawiała tendencje do odrzucania informacji niezgodnych z jej dotychczasowymi przekonaniami na dany temat, i to nie tylko w sferze poznawczej, ale i emocjonalnej. Nie tylko ten dysonans utrudnia przyswajanie informacji, ale też nieczytelność i brak wewnętrznego porządku pomiędzy danymi będącymi przedmiotem analizy. Tu właśnie wchodzimy w obszar trudności, jakie rozpościerają się w obecnej towarzyszącej nam informatycznej erze, której charakterystyczną cechą jest przesyt informacją wewnątrznie niespójną. Niepewność, także aksjologiczna w ramach rozpatrywanego układu (która utrudnia rozeznanie i pełną diagnozę sytuacji) zwiększa się poprzez jednoczesny wzrost entropii i niejasności pośród skomplikowanych wielo-sieciowych zazębień. Systemowy charakter ludzkich działań wynika bowiem z wzajemnych interakcji. Ich złożoność potęguje efekt „ergodyczny” dalszego przebiegu tych procesów, o którym pisał O. Lange wskazując, iż w miarę oddalania się od momentu początkowego zaczynają one dalej poruszać się z już własnym napędem, coraz bardziej uniezależniając się od swej początkowej postaci oraz decydenta<sup>3</sup>. Jak uważa H. Arendt... *proces decyzyjny podobnie jak każ-*

---

<sup>3</sup> Lange, O., 1962, *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, Warszawa, s. 71.

de zdarzenie, nie może być rozpatrywany jako izolowana całość<sup>4</sup>. W miarę upływu czasu czy w zależności od przebiegu interakcji z innymi zdarzeniami, jak np. zderzenie fuzji z innymi procesami lub przeciwnie, w kontakcie ze statyką próżni, na którą natrafi – może on sam przyjmować zupełnie początkowo niezamierzoną postać, jak i wpływać na rozmaitą formę i dynamikę innych procesów społecznych czy przyrodniczych. Podobnie jak efekt „trzepotu skrzydeł motyla” jego siła sprawcza może się znacznie zwielokrotnić, jak i przeciwnie może ulec przygaszeniu przez spowalniającą moc innych procesów i zdarzeń.

Wzrastająca złożoność struktury wzajemnych interakcji w ramach „Sieci Sieci”, o której pisze Manuel Castells, charakteryzując współczesny społeczny układ, w jakim współcześnie funkcjonujemy, zakłada odmienne od dotychczasowych reguły poruszania się w ramach „społeczeństwa sieci”<sup>5</sup>. Mimo, że wszechobecne zastosowanie technologii informacji ma na celu polepszyć i przyśpieszyć wytwarzanie wiedzy oraz informacji w samo rozwijającym się wirtualnym kręgu” – jak pisze M. Castells<sup>6</sup>, wiedza ta nie zawsze pozwala nam na uzyskanie lepszej orientacji w otoczeniu i nie zawsze rozjaśnia nam obszar niepewności związanej z wyborem optymalnej decyzji. Wiadomo, na co m.in. wskazują H. Park, J. Kim, K. Jun, J. Moon i wielu innych autorów, że ludzie podejmują lepsze decyzje, gdy mają bardziej kompletny model o systemie<sup>7</sup>. Ilość informacji nie zawsze jednak przekłada się na jej jakość, czyli np. na jej prawdziwość, aktualność, jej powiązanie z jej znaczeniem dla danego rozważanego problemu, etc. Nadmiar „informacji”, a właściwie nadmiar „danych”, z których zalewem mamy obecnie do czynienia, może pogłębić poczucie niepewności i bezradności wobec i tak zbyt „migmatliwego” i już zupełnie nieklarownego obrazu rzeczywistości. Także okazuje się, iż w procesie percepcyjnym najistotniejsze znaczenie nabiera nie sam fakt ilości danych, jaki jawi się przed naszymi oczyma, ale przede wszystkim nasza subiektywna „optyka”, czyli zastosowane tu mechanizmy

---

<sup>4</sup> Arend, H., 1961, *Between Past and the Future*, New York, s. 61, 64–66.

<sup>5</sup> Castells, M., 2000, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Updated edition, Oxford, Blackwell, Vol. 3. s. 3.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>7</sup> Za Park, H., Kim, J., Jun, K., Moon, J., 1996, *Critical Success Factors for Dynamic Decision Making in Business Simulations*, Proceedings of the Asian Pacific Decision Science Institute, Hong Kong, s. 955–963.

percepcji. Sposób i specyfika spostrzegania decyduje o tym, które np. przedmioty widzimy z większą lub mniejszą ostrością, określa naszą wrażliwość na barwy, kształty, walor, czy perspektywę, etc. Mechanizm selekcji danych wyrażający się specyfiką wyróżniania określonych elementów, jako znaczących dla decyzyjnego podmiotu i przeciwnie, odrzucaniu innych w podejmowanej analizie interpretacyjnej – jest już nie tylko mechanizmem zasadniczym w obróbce danych percepcyjnych, ale także i wielce subiektywnym. Nasze dotychczasowe doświadczenie i nasze osobowe charakterologiczne wyposażenie bezwzględnie wyławia z dostępnego układu danych, dzięki zmysłom oraz przebiegającym procesom umysłowym – zupełnie inne elementy określonej składanki, niż robiłaby to osoba z odmienną biografią i innym genetycznym wyposażeniem. Płeć, wiek, poziom wykształcenia i szereg innych wyznaczników naszej tożsamości indywidualnej i zbiorowej będzie bezwzględnie wpływać na specyfikę percepcji otoczenia, a tym samym na subiektywną diagnozę spostrzeganego problemu, wskazując i preferując zupełnie inne racje i argumenty jako znaczące, i uzasadniające podjęcie określonej decyzji.

Jak twierdzi K. E. Warneryd, zajmujący się psychologią podejmowania decyzji w marketingu, wpływając na decyzje potencjalnych konsumentów bazuje się tu zarówno na ich dotychczasowym doświadczeniu, związanym z ich dotychczasowymi wyborami, jak i na nowej informacji, która aby była skuteczna – nie może być od tego ich doświadczenia (i można dodać, że także wpływającego z niego pewnego aksjologicznego osądu) – całkowicie oderwana, ale winna się do niego odnosić i do niego w swym przesłaniu nawiązywać<sup>8</sup>.

### **3. Kulturowe czynniki i system wartości, jako zasadniczy wykładnik podejmowania decyzji w sytuacjach społecznych**

Według D. P. Robina, R. E. Reidenbacha i P. J. Forrest proces decyzyjny może być rozpatrywany nie tylko ze względu na spłot z innymi decyzjami (aspekt dynamiczny), ale także ze względu na udział w nim afektywnych,

---

<sup>8</sup> Warneryd, K. E., 1997, *Demystifying Rational Expectations Theory Through an Economic Psychological Model*, [w:] G. Antonides, W. F. van Raaij, S. Maital (red.), *Advances in Economic Psychology*, Wiley & Sons, Chichester, UK, s. 211–236.

poznawczych czy behawioralnych komponentów reprezentujących zupełnie inną jakość i inne nasycenie problematyką etyczną<sup>9</sup>. Autorzy ci, nawiązując do teorii J. Resta<sup>10</sup> uważają, że proces etycznych decyzji powinien być spostrzegany jako wielowymiarowe spektrum sięgania od „emocjonalnych” do „poznawczych” i „behawioralnych” jego wymiarów<sup>11</sup>. Jak wskazuje M. Bommer et al.<sup>12</sup> oraz L. Trevino<sup>13</sup> – przewaga funkcjonujących w nauce teoretycznych modeli podejmowania etycznej decyzji ogniskuje się na ogół na elementach poznawczych (zwłaszcza dotyczących moralnego rozumowania i moralnych osądów) lub na relacji pomiędzy poznawczymi aspektami – i modele te przeważnie dotyczą raczej zamierzeń niż faktycznych zachowań. Pomijają one w ten sposób i wyłączają emocjonalne wymiary procesu decyzyjnego. Tymczasem wydaje się, a także wskazuje na to R. B. Zajonc i H. Markus<sup>14</sup> – te emocjonalne aspekty w podejmowaniu decyzji odgrywają ważną rolę i według tych badaczy – nie powinny być one ignorowane w rozpatrywaniu decyzyjnego procesu. Znaczenie tych emocjonalnych, subiektywnych czynników szczególnie dotyczy sytuacji, kiedy etyczne decyzje powiązane są z osobistym zaangażowaniem decydenta w sprawy, których one dotyczą<sup>15</sup>. Tu problematyka emocjonalnych, zawsze subiektywnych i czyichś uczuć wiąże się ze światem osobistych i kulturowych wartości, a te z kolei wynikają z niepowtarzalnego doświadczenia i niepowtarzalnego splotu osobowych, psychologicznych właściwości. Indywidualne charakterystyki podmiotu podejmującego decyzje dotyczą w szczególności jego kulturowej i aksjologicznej struktury, co w przypadku pojedynczej

---

<sup>9</sup> Robin, D. P., Reidenbach, R. E., Forrest, P. J., 1996, *The Perceived Importance of an Ethical Issue as an Influence of the Ethical Decision-making of Ad Managers*, Journal of Business Research, 35: s. 17–28.

<sup>10</sup> Rest, J., 1986, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger, New York.

<sup>11</sup> Robin, D. P., Reidenbach, R. E., Forrest, P. J., *op. cit.* s. 20.

<sup>12</sup> Bommer, M. L., Gratto, C., Gravander, J., Tuttle, M., 1987, *A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making*, Journal of Business Ethics, 6: s. 265–280.

<sup>13</sup> Trevino, L. K., 1986, *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*, Academy of Management Review, 11 (3): s. 601–617.

<sup>14</sup> Zajonc, R. B., Markus, H., 1982, *Affective and Cognitive Factors in Preferences*, Journal of Consumer Research, 9: s. 123–131.

<sup>15</sup> Miner, M., Petocz, A., 2003, *Moral Theory in Ethical Decision Making: Problems, Clarifications and Recommendations from a Psychological Perspective*, Journal of Business Ethics, 42: s. 11–23.



osoby będzie przejawiać się w jej systemie wartości, a w przypadku decyzji zespołowych podejmowanych w ramach organizacji – w kulturze organizacyjnej i misji firmy. Czynniki te silnie determinują proces podejmowania decyzji, co dostrzega wielu badaczy, np. J. Beyer i S. Lutze<sup>16</sup>, O. C. Ferrell i J. Fraedrich<sup>17</sup>, R. A. Giacalone, S. Fricker i J. W. Beard<sup>18</sup>, B. B. Schlegelmilch i D. C. Robertson<sup>19</sup>, J. Weber<sup>20</sup> i wielu innych.

Wśród tych subiektywnych, poza racjonalnych czynników, które dostrzegamy na każdym etapie procesu decyzyjnego i które w bezwzględny sposób wkraczają i modyfikują proces decyzyjny, szczególnie jeśli dotyczy on innych ludzi – zasadnicze znaczenie posiada kultura.

Kultura bowiem wyznacza całościowy sposób naszego myślenia i odczuwania. R. Benedict określa ją jako „wzory myślenia i działania”<sup>21</sup>. Podobnie A. L. Kroeber definiuje ją jako „przyjęty zwyczajowo sposób działania, odczuwania i myślenia, wybrany przez społeczeństwo spośród nieskończonej liczby i różnorodności możliwych potencjalnie sposobów bycia”<sup>22</sup>. Jednocześnie autor ten uważa, że każdemu systemowi ukierunkowującemu działania – towarzyszy lub jest w nim zawarty system emocji zróżnicowanych w zależności od miejsca i czasu ich pojawienia się, a niektóre z nich uzyskują zazwyczaj dużą siłę i trwałość. Z emocjami takimi wiąże się system idei i ideałów, zarówno jawnych, jak i ukrytych. Wg tego autora, złożony system emocji i idei właściwy danej kulturze odzwierciedla wprost zwyczajowe sposoby działania członków społeczeństwa, przynosi ich uzasadnienie i w pewnej mierze kontroluje je i modyfikuje. To właśnie w tym naładowanym emocjonalnie ideowym systemie upatruje się zazwyczaj w pewnym

---

<sup>16</sup> Beyer, J., Lutze, S., 1993, *The Ethical Nexus: Organizations, Values and Decision Making*, [In:] C. Conrad (red.), *The Ethical Nexus*, Ablex, New Jersey.

<sup>17</sup> Ferrell, O. C., Fraedrich, J., 1997, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin, New York.

<sup>18</sup> Giacalone, R. A., Fricker, S., Beard, J. W., 1995, *The Impact of Ethical Ideology on Modifiers of Ethical Decisions and Suggested Punishment for Ethical Infractions*, *Journal of Business Ethics*, 14, s. 497–510.

<sup>19</sup> Schlegelmilch, B. B., Robertson, D. C., 1995, *The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the US and Europe*, *Journal of International Business Studies*, 26 (4), s. 859–881.

<sup>20</sup> Weber, J., 1996, *Influences Upon Managerial Moral Decision Making: Nature of the Harm and Magnitude of Consequences*, *Human Relations*, 49 (1), s. 1–22.

<sup>21</sup> Benedict, R., 1946, *Patterns of Culture*, New York, s. 8–10.

<sup>22</sup> Kroeber, A. L., 2002, *Istota Kultury*, przeł. P. Sztompka, WN PWN, Warszawa.

sensie jądra kultury: tutaj rezydują (jak pisze A. L. Kroeber) jej „wartości, normy i standardy – jej ethos i jej eidos”<sup>23</sup>.

Tak więc kultura i zawarty w niej system aksjologiczny człowieka nie zostaje bez wpływu na specyfikę naszego procesu percepcyjnego, który przesycony jest zarówno elementami emocjonalnymi (będącymi napędowymi elementami naszych działań), jak i etycznym filtrem postrzegania i interpretacji rzeczywistości.

Postawy etyczne wydają się stanowić istotną zmienną w procesie podejmowania decyzji, szczególnie gdy te ostatnie mają społeczny wymiar. Na te wzajemne oddziaływania wskazują m.in. prace E. M. Epsteina<sup>24</sup>, A. J. Dubinsky’ego i B. Lokena<sup>25</sup>; O. Ferrella, L. Greshama i J. Fraedricha<sup>26</sup> oraz N. Malhotra i G. L. Millera<sup>27</sup>.

Można tu powtórnie sięgnąć do teorii „dysonansu poznawczego” Leona Festingera, gdzie autor ten wskazuje, że postawy wobec jakiegoś obiektu lub zdarzenia, które dana jednostka już posiada, będą modelować moralny osąd wobec jej ewentualnych dalszych zamiarów związanych z tym obiektem czy zdarzeniem<sup>28</sup>. Dążąc do niwelowania wewnętrznego rozdzźwięku, jednostka będzie przejawiała tendencje do wyboru takich zachowań, a więc podejmowania takich decyzji, które będą zgodne z jej dotychczasowymi przekonaniami. Poprzez podejmowanie określonych decyzji i wyborów zgodnych z tymi wewnętrznymi przyswojonymi wartościami – jednostka będzie miała sposobność do ich potwierdzania, a tym samym do umacniania tychże już zgodnych wewnątrznie postaw. Wzajemne sprzężenie zwrotne pomiędzy strukturą etycznych wartości a podejmowanymi etycznymi zachowaniami wyraża się w tym, że etyczne postawy są także wynikiem moralnej oceny dokonywanych przez jednostkę zachowań. One to w dłuższym okresie wpły-

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*

<sup>24</sup> Epstein, E. M., 1987, *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness*, California Management Review, 29 (3), s. 99–114.

<sup>25</sup> Dubinsky, A. J. I., Loken, B., 1989, *Analyzing Ethical Decision Making in Marketing*, Journal of Business Research, 19 (2), s. 83–107.

<sup>26</sup> Ferrell, O. C., Gresham, L. G., Fraedrich, J., 1989, *A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing*, Journal of Macromarketing, 9 (2), s. 55–64.

<sup>27</sup> Malhotra, N. K., Miller, G. L., 1998, *An Integrated Model for Ethical Decision Making in Marketing Research*, Journal of Business Ethics, 17, s. 263–280.

<sup>28</sup> Festinger, L., 1957, *A Theory of cognitive dissonance*, Stanford.

wają na modelowanie moralnych wartości, które jak pisze G. Hofstede „tym sposobem w końcu odnoszą się z powrotem do procesu podejmowania nowych decyzji”<sup>29</sup>. Można tu dalej implikować, iż decyzje, które zostały uznane jako zgodne z moralnym osądem jednostki będą zapewne miały tendencje do powtórzeń, czyli przejawiania się w różnych okolicznościach w podobnej postaci w następnych okresach jej życia, tworząc pewne zachowania tzw. nawykowe.

#### 4. Subiektywizm i racjonalizm w procesie wewnętrznych kalkulacji

Szukanie opartych na racjonalnych przesłankach teoretycznych modeli podejmowania decyzji, dzięki którym można by znaleźć systemowe podejście do danego problemu – jest przedmiotem szeregu nauk, w tym przede wszystkim ekonomicznych czy politycznych, gdzie od adekwatności tych modeli do rzeczywistości zależy sprawność i efektywność szeroko zakrojonych działań. Trzeba przy tym mieć na uwadze, że szybkie i trafne decyzje nie służą tylko uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, ale mają także i olbrzymie znaczenie we wszystkich sferach ludzkiej działalności, także tej mającej na celu ogólne społeczne dobro, zagrożone np. w sytuacji kryzysu. Na znaczenie tej problematyki wskazuje tegoroczny (2005) Nobel w dziedzinie ekonomii, przyznany R. J. Aumannowi oraz T. C. Schellingowi za ich teorię o „decyzji interaktywnej”, przyczyniającej się do rozszerzenia naszego rozumienia konfliktu i współpracy w kategoriach „teorii gier”. Sięgając pamięcią wstecz warto nadmienić, że i w przeszłości laureatami tej nagrody było także wielu twórców związanych z tą problematyką.

I tak w roku 1979 nagrodę tę przyznano H. A. Simonowi<sup>30</sup> – za jego pionierskie badania procesu podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych; w 1994 r. Nobel został przyznany jako nagroda zespołowa dla J. F. Nasha, J. C. Harsanyi’ego i R. Seltena za ich pracę nawiązującą do klasycznej już teorii „oczekiwanego pożytku” (*Expected Utility Theory*) J. von Neumanna i O. Morgensterna; a w roku 1996 nagrodę tę przyznano W. Vic-

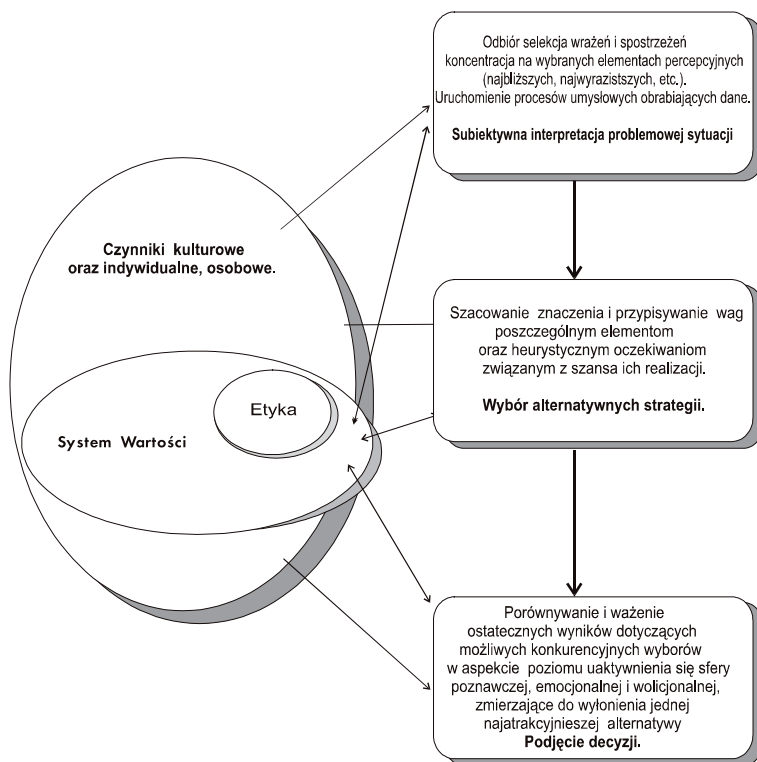
---

<sup>29</sup> Hofstede, G., 1980, *Culture’s Consequences – International Differences in Work-Related Values*, Sage, Newbury Park.

<sup>30</sup> Simon, H., 1979, *Rational Decision Making in Business Organizations*, American Economic Review, 69, s. 493–513.

kreyowi i J. Mirrlees'owi zajmujących się zagadnieniem asymetrycznych informacji, pośrednio także związanych z teorią podejmowania decyzji. Teorie te jednak rozpatrują proces podejmowania decyzji w aspektach racjonalnego działania ludzi, które możemy dzięki naszym teoretycznym modelom przewidzieć i systemowo kontrolować. Nie uwzględniają lub uwzględniają w zbyt małym stopniu udział nieracjonalnych, subiektywnych i trudno przewidywalnych czynników procesu decyzyjnego związanego z emocjonalnymi, wolicjonalnymi, czy kulturowymi aspektami procesu decyzyjnego, które to wpływają na ten proces w każdym zasadniczym jego etapie (patrz rysunek 1).

**Rysunek 1.** Udział czynników kulturowych i osobowych w procesie podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne

Tymczasem wiemy, że człowiek, mimo iż jest istotą rozumną, lub chociaż takową winien być, to jednak ten jego rozsądek i tzw. rozum nie jest ani doskonały, ani nie jest odizolowany od innych sfer związanych z faktem „bycia człowiekiem”. Więc także z jego sferą wolicjonalną, która pokazuje, iż sam fakt wiedzy (a nawet przekonań) nie przesądza jeszcze o naszym konkretnym zachowaniu czy o sferze emocjonalnej, która z kolei, jeżeli osiągnie wysoki poziom – potrafi całkowicie ten pozornie racjonalny obraz percepcji zaciemnić, lub zaróżowić (w zależności od jej specyfiki i nastroju) w ten sposób, iż dostrzegamy w nim zupełnie inne treści.

Jak wynika z większości *normatywnych* modeli podejmowania decyzji, ogólny jej wynik zależy przede wszystkim od umiejętności przetwarzania informacji znajdujących się w polu procesu decyzyjnego. Diagnoza sytuacji i sprawne procesy umysłowe związane z rozeznawaniem prawdopodobieństwa zaistnienia pewnych pośrednich, cząstkowych efektów w wyniku podjęcia określonych alternatywnych wyborów – są podstawą tego procesu.

Coraz powszechniej okazuje się jednak, iż człowiek, a szczególnie jego mechanizmy percepcji i przetwarzania informacji, dokonywania ocen i sądów – oparte są nie tylko na przesłankach racjonalnych, ale także w oparciu o cały splot czynników indywidualnych, wynikłych np. z niepowtarzalnej biografii, w trakcie której nabywa on specyficzne doświadczenie co do oglądu świata, czy z indywidualnego genetycznego wyposażenia, które mimo cech podobieństwa związanego z naturą ludzką zawiera także biologiczne elementy różnicujące poszczególne ludzkie istoty i wpływające na niepowtarzalną charakterystykę odbioru i interpretacji rzeczywistości (jak np. wrażliwość poszczególnych zmysłów, poziom intelektualny, specyfika zdolności czy temperamentu, etc.). Człowiek ponadto ma wpisaną w swoją naturę tzw. wolną wolę, która nie zawsze zmierza do racjonalnych i uznanych za „słuszne” wyborów i probabilistycznie trudno ją jednoznacznie zdefiniować w postaci określonego algorytmu. Dlatego też nie można efektów uzyskanych w drodze symulacji sytuacji, jaką wykonują komputery na bazie wprowadzonych tam danych – bezpośrednio przenosić na sytuacje rzeczywiste, w których już nie maszyna, ale człowiek jest podmiotem decydującym o sposobie przeprowadzonych operacji. Jego podejście do zastanych danych i ich selekcji oraz sposób ich „obróbki” i interpretacji będzie tu zasadniczo różny, a więc nie da gwarancji otrzymania analogicznego wyniku. Na różnice te wskazuje m.in. R. Lachman stwierdzając, że mimo że maszyna ma pewną przewagę nad człowiekiem, jeżeli chodzi o ilości danych, które jest

w stanie przetworzyć i to w relatywnie krótszym czasie, to jednak jeżeli te dane odnoszą się do świata społecznego – to tylko człowiek jest w stanie rozpoznać wewnętrzne znaczenie tych danych, i dlatego jego decyzje będą społecznie bardziej trafne<sup>31</sup>.

Oczywiście decyzje, które podejmujemy, odnoszą się do różnych sfer naszej działalności, a więc nie tylko społecznej i na pewno racjonalizm i współpraca maszyn może okazać się tu bardzo pomocna, a nawet niezbędna. Celem artykułu nie jest negowanie racjonalizmu i poznawczego podejścia w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, lecz wskazanie na złożoność tych problemów i ich różnorodność, wymagającą uwzględnienia wielu aspektów i wielu perspektyw w ich interpretacji. Bowiem jak pisze S. Ehrlich (1994): „Człowieka w pewnych rolach można – jak wiemy – upodobnić do robota, ale nie da się go z nim utożsamić. Człowiek, nawet upodobniony do robota, pozostanie „automatem” probabilistycznym, ponieważ zawsze pozostanie do jego dyspozycji decyzja, w ramach której mieści się i owa – o odrzuceniu narzuconej mu roli. Natomiast robot stworzony przez człowieka i przez niego zaprogramowany jest automatem zdeterminowanym”<sup>32</sup>. Człowiek natomiast, jako podmiot swych działań nie jest w tych wyborach do końca przewidywalny. I dlatego też mimo, iż jak zauważa G. Katona – ludzie na ogół reagują w podobny sposób, jeżeli w tym samym czasie docierają do nich określone informacje<sup>33</sup>, to jednak socjotechniczne oddziaływania odnoszące się do szerokiej zbiorowości – nie zawsze okazują się skutecznymi, i ustawicznie są zaskakiwane zachodzącymi tu wyjątkami, wyłamującymi się tym ogólnym probabilistycznym cybernetycznym regułem i modelom próbujących przewidywać, i kontrolować ludzkie zachowania.

---

<sup>31</sup> Lachman, R., *op. cit.*

<sup>32</sup> Ehrlich, S., 1994, *Dynamika Norm. Podstawowe zagadnienia wiążących wzorów zachowania*, WSiP, Warszawa, s. 39.

<sup>33</sup> Katona, G., 1979, *Toward a macropsychology*, *American Psychologist*, 34, s. 118–126.

Regina Borowik  
*Politechnika Częstochowska*  
Bohdan E. Borowik  
*PWSZ w Nowym Sączu*

## DECISION MAKING AND SUBJECTIVISM IN TRANSFORMING INFORMATION

### S u m m a r y

There is mutual recursive feedback between the decision of a subject and the environment, where the action of making a decision is autonomously changing both the environment (as the result of this decision) and the creators themselves of this action. Every new decision is based on the past experiences of an individual, and by this on his developed cognitive system and axiological structure. While making a decision an individual refers to this axiological structure, which sometimes overweighs a rational evaluation of a given problematic situation. This particularly occurs when decisions concern a social sphere and when the consequences of our actions are entangled with another human being – the problem of subjective feelings and of a individual assigning meanings to particular elements in the process of this recognisable situation will depend on this interior internalised axiological structure. Therefore the imperfection of mathematical algorithms applied in the decision-making process results from the fact that a perception of a reality by human beings is always incomplete and subjective, because it is entangled in a man's internalised unrepeatable system of cultural and individual values.

key words: decision making, incompleteness, subjectivism, axiological structure