

## Proces podejmowania decyzji - definicja

### Psychologiczne mechanizmy podejmowania decyzji - wykład 8

#### Podejmowanie decyzji –

- ▶ jest aktem wyboru jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu.
- ▶ procesem zbierania i przetwarzania informacji o przyszłym działaniu.
- ▶ układem czynności w logicznym porządku rozpoznania i zidentyfikowania istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych rozwiązań, wybór najlepszej i wprowadzenie jej w życie

### Proces podejmowania decyzji - definicja

- Proces rozwiązywania problemu niepewności (Nosal, 1993)
- Decyzję podejmujemy w sytuacjach, kiedy istnieje więcej niż jedno rozwiązanie oraz rozwiązania te różnią się od siebie efektywnością.
- W związku z powyższym, w celu podjęcia decyzji konieczna jest analiza sytuacji wyboru.
- Kiedy przyszłe wydarzenia są nieznane i nie mamy żadnych możliwości wyboru, sytuacja decyzyjna nie występuje.

### Problem decyzyjny

#### Nie każdy problem jest problemem decyzyjnym!

#### Problem decyzyjny spełnia następujące warunki:

1. Liczba jego rozwiązań jest duża lub nieokreślona.  
Jeżeli jest tylko jedno rozwiązanie nie ma problemu decyzyjnego.
2. Wygenerowanie określonych wariantów rozwiązania danego problemu. Warianty końcowe mogą się różnić od początkowych
3. Nie wszystkie warianty rozwiązania danego problemu są możliwe i realne.
4. Wybór wariantu najlepszego rozwiązania danego problemu jest procesem trudnym, skomplikowanym, wymaga zbierania dodatkowych informacji, wielu obliczeń i pomiarów.

### Podejmowanie decyzji jako proces rozwiązywania problemów

- **Dostrzeżenie problemu/geneza problemu** – człowiek dostrzega trudność, uświadamia sobie, że zasób posiadanej wiedzy nie wystarcza do osiągnięcia celu. Celem końcowym tej fazy sformułowanie problemu w postaci dogodnej do rozwiązania.
- **Analiza sytuacji problemowej** – człowiek dokonuje analizy informacji zawartych w sytuacji problemowej i charakterze celu, który ma osiągnąć. Określa rodzaje rozbieżności i luk między tym, co jest dane a pożądane.
- **Generowania pomysłów rozwiązania** – człowiek wytwarza nowe informacje, liczne zbiory pomysłów, odpowiadające różnym kierunkom poszukiwania rozwiązań. Rezultaty tej fazy oceniane są pod względem płynności, giętkości i oryginalności myślenia.
- **Weryfikacja pomysłów** – ocena pomysłów, sprawdzanie ich wartości i wybranie jednego lub kilku z nich do realizacji. Końcowy rezultat tej fazy zależy od trafności i kompletności stosowanych kryteriów oceny.

### Modele podejmowania decyzji

- Modele formalne (matematyczne, normatywne)
- Modele behawioralne (psychologiczne, deskryptywne)
- Wykorzystanie modeli podejmowania decyzji w specyficznych sytuacjach decyzyjnych

## Racjonalność a podejmowane decyzji

- Działanie jest **racjonalne** wtedy, jeśli opiera się na należycie uzasadnionych, prawdziwych (spełnionych) przesłankach.
- W takich właśnie warunkach są duże szanse, że działania ocenione jako racjonalne *ex ante* okaże się również działaniem racjonalnym *ex post*
- Działanie jest racjonalne wtedy, gdy skutecznie prowadzi do wyznaczonego celu, o czym poświadczają obiektywne metody
- Działanie takie nazywamy **skutecznym**, ponieważ zostały osiągnięte cele, które wcześniej sformułowano na solidnej (prawdziwej podstawie)
- Człowiek racjonalny, to taki, które podejmuje wszystkie decyzje w sposób optymalny

## Ograniczona racjonalność

- Koncepcja ograniczonej racjonalności nie jest jedynie niewielką poprawką do modeli formalnych.
- Podejmowanie decyzji jest procesem sekwencyjnego przetwarzania informacji przy zmiennych kryteriach oceny korzystności decyzji.
- Decydenci stosują kryterium „dostatecznej korzystności” lub korzystności chwilowej (lokalnej)

## Strategie podejmowania decyzji

- ▶ **Strategie heurystyczne** – są to przepisy ogólne i zawodne, ale za to umożliwiające rozwiązanie większej klasy problemów.
- ▶ Metody heurystyczne to np. instrukcja nauczyciela dotycząca pisania wypracowań, dodatkowe wskazówki dotyczące rozwiązywania trudniejszych zadań matematycznych czy ogólne zasady prowadzenia dyskusji.

## Krytyka modeli formalnych

- Badania Herberta Simona (1965-1975) przyczyniły się do zmiany pojmowania koncepcji racjonalności (Nagroda Nobla w 1978r)
- Modele formalne (m.in. model SEU) zakładają istnienie **racjonalności olimpijskiej**, czyli nieograniczonych możliwości obliczeniowych, dzięki którym człowiek ogarnia wszystkie dostępne warianty wyboru i maksymalizuje wszelkie użyteczności w podejmowaniu decyzji.
- W rzeczywistych decyzjach, **racjonalność olimpijska** jest niedoścignionym wzorem
- Ludzie dążą raczej do osiągnięcia satysfakcji niż do maksymalizacji efektów.
- Dlaczego? – gdyż mamy najczęściej ograniczoną wiedzę na dany temat, a zebranie i zapamiętanie dużej liczby informacji jest procesem trudnym i kosztownym.

## Strategie podejmowania decyzji

- Zwykle strategia podejmowania decyzji jest systemem złożonym z reguł heurystycznych i algorytmicznych.
- **Strategie algorytmiczne** – są to niezawodne przepisy na podejmowanie decyzji. Termin „niezawodność” oznacza, że prawidłowe ich zastosowanie do właściwych danych daje stuprocentową gwarancję adekwatności decyzji.
- Typowymi znanymi metodami algorytmicznymi są przepisy dodawania, odejmowania, mnożenia oraz przepisy kulinarne.
- Metody algorytmiczne często stosowane automatyzują się nabierając właściwości złożonych nawyków.

## Ograniczona racjonalność

- Umysł człowieka jest bardzo prostym systemem, złożone jest tylko środowisko, w którym działamy
- Decyzja w tej interpretacji nie jest wyrazem poszukiwania jakiegoś absolutnego optimum, ale intelektualnym narzędziem służącym do bieżącego (chwilowego) spełnienia wymagań zawartych w zmiennych celach działania, kryteriach oceny rezultatów, warunkach itp.
- Ograniczona racjonalność to nie nieracjonalność!!!

## Zewnętrzne źródła błędów w procesie podejmowania decyzji

- Złożoność
  - Zmienność
  - Niepewność –
    - Brak kompletnych danych zewnętrznych
    - stan umysłu
- } Obiektywne wymiary otoczenia

## Wewnętrzne źródła ograniczonej racjonalności

- Ograniczenia pamięci
- Przetwarzanie sekwencyjne
- Złożoność sytuacji
- Funkcjonowanie inteligencji płynnej i skryształizowanej
- Charakter preferencji

## Inklinacje poznawcze

- W sytuacjach niepewnych i ryzykownych konieczne jest stosowanie rozwiązań innych niż myślenie algorytmiczne
- W przypadku takich decyzji funkcjonują tzw. inklinacje poznawcze (*cognitive bias*) i heurystyki.
- Różnice indywidualne w uleganiu inklinacjom poznawczym –
- Zniekształcenia poznawcze zależne są zarówno od czynników sytuacyjnych jak i indywidualnych