

KSIĄŻEK Mariola¹
NOWAK Paweł²

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI W BUDOWNICTWIE

W referacie przedstawiono wybrane aspekty psychologiczne procesu podejmowania decyzji przez ekspertów budowlanych. Zaprezentowany został ogólny schemat postępowania w procesie decyzyjnym. Autorzy zaprezentowali najczęstsze z punktu widzenia psychologii błędy w procesie decyzyjnym oraz ich przyczyny. Omówiono skrótowo m.in. tendencję centralną, efekt kontrastu, myślenie grupowe oraz podejmowanie decyzji w stresie.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DECISION MAKING IN CONSTRUCTION

Paper presents chosen aspects of decision making process, done by the construction expert, from psychological point of view. General scheme of decision making was presented. Authors described the most common reasons for "psychological" mistakes in decision making, such as: tendency for centralization, contrast effect, groupthinking and decision making under stress.

1. WSTĘP

Zdolności człowieka do abstrakcyjnej reprezentacji zjawisk i rozumowania hipotetyczno-dedukcyjnego od dawna są wykorzystywane w jego działaniu. W zależności od typu sytuacji decyzyjnej i punktu odniesienia motywy postępowania i preferencje decydentów będą zupełnie inne [4]. Wspomaganie decyzji jest na ogół adresowane do jednego z decydentów (osoby, grupy, zbiorowości), ponieważ mogą mieć oni odmienne cele i konfliktowe systemy wartości. Ocena ekspercka powinna więc być zgodna ze sztuką budowlaną, rzetelna, obiektywna i jak najbardziej właściwa dla danej sytuacji decyzyjnej.

Problem wyboru najlepszego, najbardziej satysfakcjonującego rozwiązania spośród rozpatrywanych wariantów często występuje w praktyce inżynierskiej. Rozwiązywanie problemów decyzyjnych w budownictwie dotyczy głównie wyboru różnych wariantów

¹ Książek Mariola, Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lądowej, 00-637 Warszawa, Al. Armii Ludowej 16, tel: +48 22 234 65 15, Fax: + 48 22 825 74 15, e-mail: mariola.ksiazek@il.pw.edu.pl

² Nowak Paweł, Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lądowej, 00-637 Warszawa, Al. Armii Ludowej 16, tel: +48 22 234 65 15, Fax: + 48 22 825 74 15, e-mail: p.nowak@il.pw.edu.pl

ofert, rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych i organizacyjnych, opisanych przez wskaźniki techniczno-ekonomiczne wyrażone w określonych jednostkach [3].

Ocena przedsięwzięć inwestycyjnych ze względu na ich złożoność jest szczególnie trudna. Trudność tego zagadnienia polega na właściwym określeniu cech obiektu budowlanego ocenianych ilościowo lub jakościowo. Kryteria oceny obiektów budowlanych często opisywane są w sposób niedokładny. Zwłaszcza wtedy, gdy przedsięwzięcie znajduje się w fazie koncepcji, bądź planowania. Ponadto analizując inwestycję budowlaną już w fazie planowania i jej przygotowania zdarza się, iż wartości dla niektórych zmiennych mają charakter przybliżony, trudno mierzalny, subiektywny. Eksperti często opisują zjawiska w sposób niedokładny, co wyraża się w m.in. takich stwierdzeniach, jak: „dobry”, „prawie”, „znacznie”, „większość” itp. Przykładowo oceniając lokalizację inwestycji decydent może stwierdzić, że: „lokalizacja jest dobra” lub porównując inwestycje: „standard wykończenia obiektu A jest znacznie wyższy od obiektu B”. Oczywiście, taki stan rzeczy wynika częściowo z faktu, iż eksperci w obawie przed popełnieniem ewentualnego błędu preferują opinie wyłącznie na poziomie jakościowym i niestety często w sposób nieprecyzyjny. Ponadto problematyczne jest też szczegółowe ustalenie, co właściwie dla danego specjalisty oznacza „lokalizacja jest dobra”, czy „znacznie wyższy standard wykończenia”. Ostateczny wybór wariantu powinien zostać dokonany na podstawie oceny ilościowej, a decydent powinien otrzymać jasną odpowiedź, które rozwiązania są efektywne z punktu widzenia przyjętych kryteriów [3].

Decydent budowlany powinien być przede wszystkim kompetentny i właściwie przygotowany do roli eksperta. Trudno jednoznacznie zdefiniować indywidualne preferencje, system wartości i motywy postępowania eksperta. Opinie decydentów uzależnione są m.in. od ich poziomu wiedzy, doświadczenia, dostępności informacji o analizowanym problemie decyzyjnym, stanu emocjonalnego, poczucia własnej wartości, nastroju, otoczenia środowiskowego i sposobu postrzegania zjawiska. Dodatkowo przy formułowaniu ocen decydenci narażeni są na oddziaływanie różnego typu „pułapek” zniekształcających ich jakość i obiektywność. Prawdą jest również, iż preferencje eksperta w dużej mierze uzależnione są nie tylko od typu sytuacji decyzyjnej i szeregu subiektywnych czynników, lecz również od punktu widzenia oceniającego w odniesieniu do określonego rozwiązania decyzyjnego. Inne bowiem stanowisko wobec danego wariantu będzie przyjmował inwestor, projektant, wykonawca, czy bankowiec [3]. Dlatego też zdaniem autorów znajomość czynników psychologiczno - osobowościowych, wpływających na opinie ekspertów może poprawić jakość dokonywanych przez nich ocen. Natomiast właściwie dobrana metoda analizy wielokryterialnej, umożliwi - zgodną z oczekiwaniami decydenta - hierarchizację rozwiązań od najlepszego do najgorszego oraz wybór wariantu najlepszego.

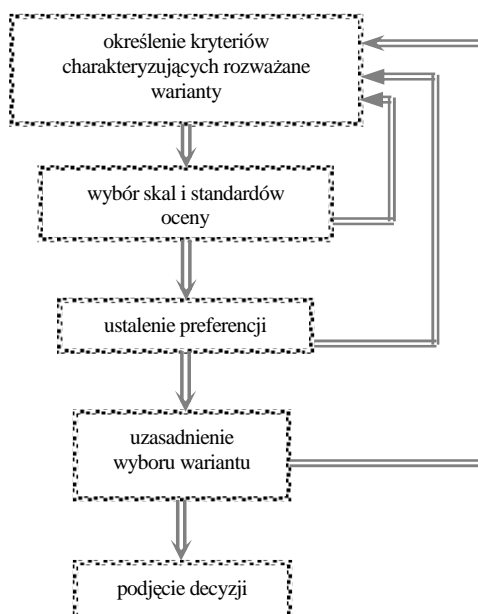
2. CHARAKTERYSTYKA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI

2.1 Wprowadzenie

Podstawowym celem, do którego zmierza decydent według [5] jest dokonanie obiektywnej oceny analizowanego problemu czy zjawiska. Z uwagi na ograniczone możliwości poznawcze, ekspert stara się wybrać wariant zadowolający (satisfakcjonujący) i znaleźć rozwiązanie najlepsze (niekoniecznie optymalne).

Po uzyskaniu oceny wariantów na wcześniej przyjętych skalach decydent sprawdza, czy z zastosowanej reguły decyzyjnej wynika przewaga wyboru jednego z rozwiązań. Analiza decyzyjna zakłada wtedy odpowiednią (np. addytywną) integrację poszczególnych ocen każdego z wariantów oraz sprawdzenie, który z nich uzyskuje najwyższą globalną wartość. Wiele prostszych reguł decyzyjnych nie wymaga jednak takiej integracji, lecz tylko sprawdzenia przewagi najlepszego wariantu.

Jeśli żaden z analizowanych wariantów nie spełnia wymagań danej reguły decyzyjnej (lub jednocześnie więcej wariantów spełnia te wymagania – nie ma „najlepszego” rozwiązania) – to decydent ponownie określa swoje preferencje, lub zmienia strategię wyboru (np. poprzez inną skalę i standardy oceny), bądź przeddefiniowuje same cechy obiektu, restrukturalizując problem decyzyjny. Wtedy wszystkie elementy procesu decyzyjnego podlegają odchyleniom (fluktuacjom) i są zmieniane tak długo, aż decydent znajdzie uzasadnienie wyboru dla jednego z wariantów. Pewne kryteria oceny rozwiązań np. ulegają zapomnieniu, a na ich miejsce – wprowadza się nowe, których wcześniej nie brano pod uwagę. Natomiast w przypadku, gdy zostanie wyłonione dokładnie jedno rozwiązanie spełniające wymagania danej reguły decyzyjnej – możliwy jest jego wybór. Ogólny schemat postępowania w ramach procesu decyzyjnego zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Ogólny schemat postępowania decyzyjnego ramach procesu decyzyjnego [5]

W procesie decyzyjnym często pojawia się tzw. konflikt sytuacji decyzyjnej, polegający na tym, iż rozpatrywane warianty mogą być dla oceniającego atrakcyjne (wywołujące reakcję dążenia do nich), lub odpychające (generujące reakcję unikania). W odniesieniu do procesu decyzyjnego w budownictwie wyróżnia się następujące sytuacje oddziałujące na decydenta:

- wystąpienie dwóch wykluczających się atrakcyjnych wariantów, których nie można równocześnie osiągnąć.
- wystąpienie dwóch negatywnych rozwiązań, z których jedno musi zostać wybrane.
- wariant pozytywny współwystępuje z rozwiązaniem negatywnym (uzyskanie jednego z nich nie jest możliwe bez osiągnięcia drugiego).

Ludzie wykazują skłonność do tzw. „ucieczek” z tego typu sytuacji. Podstawowym celem decydenta staje się wtedy przede wszystkim „pozbycie się” nieprzyjemnego stanu niezdecydowania, a nie znalezienie satysfakcjonującego wariantu. W takim przypadku proces decyzyjny zaczyna przedstawiać się jako poszukiwanie uzasadnienia dla wyboru jednej z możliwych alternatyw [5].

3. NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY W OCENIE ROZWIĄZAŃ

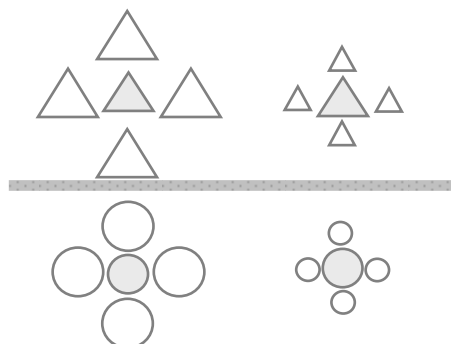
3.1. Trzymanie się środka skali (tendencja centralna)

Tendencja centralna wynika z ostrożności oceniającego i polega na nie wykorzystywaniu granicznych wartości na stosowanej skali ocen. Przykładowo nauczyciel dysponując skalą od 1 do 6, unika wystawiania jedynki i szóstki, wykorzystując najczęściej trójkę i czwórkę. Rezygnując z ocen skrajnych, zabezpiecza się niejako przed popełnieniem zbyt dużego błędu. Nie zawsze możliwe jest rozstrzygnięcie, czy nadmiar ocen środkowych jest skutkiem tendencji centralnej (czy też przejawem rzeczywistego rozkładu cechy w populacji). W celu wyeliminowania tendencji centralnej próbowano poszerzać skalę. Niewiele jednak uzyskano, ponieważ kwestia „zakodowanego” nawyku, bądź przyzwyczajenia okazała się w większości przypadków silniejsza. Tendencja centralna nie zawsze ujawnia się w ocenianiu. Z przeprowadzonych badań wynika, że w odpowiedziach na pytania kwestionariuszowe ludzie przejawiają skłonność do udzielania ocen pozytywnych. Okazało się, iż wystarczy przekształcić pytanie: „Jak bardzo jesteś usatysfakcjonowany” (czymś), na pytanie: „Jak bardzo jesteś nie usatysfakcjonowany” (czymś), by pokazać zmniejszyć „usatysfakcjonowanie” decydentów. Zatem „nadmiar usatysfakcjonowania” wiąże się także ze zbytnią ogólnością postawionego – w tym przypadku o usatysfakcjonowanie – pytania, która może powodować, iż wypowiedzane opinie nie będą zbyt rzetelne [6].

3.2. Efekt kontrastu

Według T. Tyszki [6] efekt kontrastu uaktywnia się tylko wtedy, gdy porównywane (kontrastowe) obiekty są podobne. Prawidłowość tę zaprezentowano w jednym z eksperymentów (rys. 2). Wykorzystano w nim tzw. złudzenie wzrokowe, polegające na tym, że jeżeli figurę o danej wielkości otoczy się takimi samymi figurami, raz większymi, a raz mniejszymi, to w pierwszym wypadku wydaje się ona mniejsza, a w drugim większa.

Efekt kontrastu zaobserwowano również wśród badanych mężczyzn, którym najpierw pokazano piękne modelki w ilustrowanym magazynie, a potem poproszono o ocenę urody ich żon. W efekcie – decydenci sformułowali znacznie niższe oceny swoim partnerkom, niż oceniający, którzy wcześniej modelkę nie oglądali. Istotą tego typu zniekształcenia w ocenie stanowi fakt, iż warianty (obiekty, prace, wyniki, wypowiedzi) otrzymują noty zawyżone, jeśli występują po rozwiązaniach bardzo słabych, a zaniżone – jeśli poprzedzały je obiekty bardzo atrakcyjne (dobre).



Rys. 2. Efekt kontrastu [6]

3.3. Efekt pierwszeństwa i świeżości

Efekt pierwszego wrażenia – zdaniem T. Tyszki [6] – polega na przecenianiu przez decydenta pierwszego fragmentu uzyskanych informacji. Zjawisko to jest niezwykle powszechne. W kontekście szkolnym oznacza to na przykład, iż surowiej oceniane są wypracowania z błędami na początku niż te, w których błędy pojawiały się na końcu tekstu. Natomiast w różnego rodzaju dyskusjach (debatach parlamentarnych, sądowych itp.) efekt pierwszeństwa przejawia się w tym, że argumenty mówcy przemawiającego jako pierwszy wywierają z reguły większy wpływ na oceniających, niż uzasadnienia dalszych mówców.

Przeciwną do efektu pierwszeństwa tendencję stanowi tzw. efekt świeżości, polegający na przecenianiu ostatnich danych i końcowego fragmentu informacji. Zjawisko to stwierdza się rzadziej, niż efekt pierwszeństwa, ale bywa ono zauważalne zwłaszcza tam, gdzie dla oceny ważna jest zapamiętanie informacji (np. w reklamie początkowa i końcowa część przekazu jest łatwiej zapamiętywana i wywiera większy wpływ niż część środkowa, zawierająca wszelkie mniej przyjemne aspekty) [6].

3.4. Efekt „aureoli”

Jednym z typowych zniekształceń przy ocenianiu jest efekt „aureoli”, polegający na przypisywaniu pozytywnych ocen rozwiązaniom czy obiektom, u których pewne cechy oceniono pozytywnie (np. ludziom ładnym przypisuje się serdeczność, towarzyskość, wrażliwość, uczciwość, inteligencję, większe szanse na osiągnięcie szczęścia). Z reguły oceniający nie zdają sobie sprawy z własnej tendencyjności, będąc głęboko przekonani, iż owe pozytywne aspekty danego wariantu rzeczywiście zaobserwowali [6].

3.5. Autorytety

Niejednokrotnie zdarza się, iż jakość rozwiązania nie jest określana na podstawie jego rzeczywistych cech, lecz wynika z pozytywnej, bądź negatywnej opinii o jego twórcy. Często np. dzieła znanych i uznanych autorów – nawet jeśli są słabsze – są przeceniane, natomiast utwory nowicjuszy muszą się „przebijać” – uzyskują oceny niesprawiedliwie zaniżone. Natomiast w malarstwie znana jest również praktyka „podpisywania” świeżo

tworzonych obrazów nazwiskami znanych dawnych (lub nawet współczesnych) malarzy. Fakt, iż nabywcy wciąż „dają się nabierać”, stanowi najlepszy dowód na to, iż jakość dzieła często nie ocenia się z uwzględnieniem wartości jego samego. W budownictwie również eksperci często popełniają tego typu błąd z góry zakładając, iż uznany projektant czy architekt nie mógł się przecież pomylić (np. w obliczeniach stateczności konstrukcji obiektu), co niejednokrotnie skutkowało katastrofą budowlaną. Oczywiście w takich przypadkach korzystna dla „bezzstronnej” opinii jest anonimowość, aby decydent nie wiedział kogo ocenia. Nie zawsze jednak poczucie anonimowości jest możliwe i pożądane [6].

Przykładowo w Polsce po otwarciu rynku na towary zagraniczne przez pewien czas panowało „bezgraniczne” zaufanie do importowanych produktów. Nie badano ich jakości, lecz przyjmowano, że zagraniczne pochodzenie jest równoznaczne z wysoką jakością. Oczywiście w wielu wypadkach opinia ta była niewątpliwie (niestety) uzasadniona. W efekcie – niektórzy zagraniczni producenci zaczęli obniżać jakość przysyłanych towarów. Błędne opinie o danej instytucji (producencie, produkcie), często wynikają dosłownie z „byle czego”, bądź z odpowiednio dobranej nazwy („europejski”, „światowy”, „międzynarodowy”, „specjalistyczny” itp.). Oczywiście życie niejednokrotnie udowodniło, iż tego rodzaju domniemania mogą być złudne.

3.6. Stan emocjonalny

Uczucia i nastroj mocno wpływają na decydenta, jego preferencje w odniesieniu do różnych wariantów rozwiązań oraz na postrzeganie siebie samego i innych. W przeprowadzonym badaniu poproszono decydentów o ocenę własnej ogólnej satysfakcji z życia. Okazało się, iż respondenci w dzień słoneczny określali swoje zadowolenie znacznie wyżej niż – w dzień deszczowy [6]. Ustalono, że wzbudzenie u decydentów pozytywnego nastroju sprawia, iż oceniają innych (zdarzenia, warianty) bardziej przychylnie niż w nastroju neutralnym lub negatywnym. Przyczyną takiego stanu rzeczy wydaje się być fakt, iż ludzie w dobrym nastroju zwracają większą uwagę na informacje pozytywne, a w złym – na dane negatywne. Ponadto osoba pozostająca w określonym nastroju łatwiej aktywizuje i wydobywa z pamięci te informacje, które są z nim zgodne. Decydent będący w dobrym nastroju, ma ułatwiony dostęp do informacji pozytywnych, a jeśli przejawia nastawienie pesymistyczne – szybciej znajduje w swojej pamięci informacje negatywne. Nastrój wpływa nie tylko na ocenę aktualnie obserwowanych zjawisk (rozpatrywanych kwestii), lecz oddziałuje również na postrzeganie rzeczy znanych i ocenianych z pamięci. Przy podejmowaniu decyzji wiążących ocen najbardziej pożądany jest stan neutralny.

3.7. Emocjonalny stosunek decydenta do ocenianych obiektów

Nikt nie powinien być bezstronnym sędzią we własnej sprawie, ponieważ istnieje uzasadniona obawa, iż silne powiązania (dyspozycje) uczuciowe o charakterze osobistym w wielu wypadkach nie dopuszczają do głosu racjonalnego myślenia, rozsądku, niejednokrotnie paraliżują zasady moralne i etyczne [2], [5], [6]. Emocjonalny związek decydenta z rozpatrywanym wariantem rozwiązania (osobą, obiektem) zmniejsza trafność, rzetelność i obiektywizm oceny. Natomiast wybiórczość spostrzegania może prowadzić do

skrzywionej percepcji i stronniczości (podobnie oddziałują strach, chciwość, miłość, nienawiść czy zazdrość). Zdarza się, iż zaangażowanie („bliskość”) emocjonalne powoduje u decydenta nie tylko zawyżanie, lecz również – zaniżanie ocen. Jeśli rozpatrywany obszar decyzyjny nie jest dla oceniającego specjalnie ważny – określa jego samoocenę i wysokie mniemanie o sobie – to przejawia on naturalną skłonność do podwyższania w tej dziedzinie osiągnięć rozwiązaniom (osobom) emocjonalnie mu bliskim. Natomiast w sytuacji, gdy rozpatrywana kwestia jest ważna dla własnej samooceny eksperta, to wykazuje on wtedy skłonność do zaniżania ocen takich wariantów, lub osiągnięć osób mu bliskich – w celu utrzymania przed sobą samym poczucia wysokiej samooceny (przewaga osoby bliskiej może uaktywnić stan zagrożenia). Zjawisko to szczególnie zauważa się wśród wysokiej klasy specjalistów, którzy rzadko doceniają równie wybitnych kolegów. Natomiast chętnie w swoich opiniach przedkładają nad nich mniej wybitnych profesjonalistów, by chronić (lub podtrzymać) swoją wysoką samoocenę.

3.8. Własne opinia o sobie

Bardzo istotnym regulatorem postępowania eksperta jest system jego poglądów odnoszony do siebie samego, czyli samoświadomość (świadomość samego siebie, własne „ja” itp.) [1]. Obraz samego siebie obejmuje „ja realne”, czyli to wszystko, co określa aktualny stan podmiotu, jego możliwości oraz „ja idealne”, a więc cechy pożądane, jakie pragnęłoby się posiadać ze względu na przekonania, normy moralne i społeczne. Z pojęciem samego siebie ściśle związana jest samoocena – jest to zespół sądów i opinii, które jednostka odnosi do własnej osoby. Samoocenie mogą podlegać właściwości fizyczne, psychiczne, społeczne. Ocenianie dokonuje się poprzez porównanie siebie, swoich możliwości z wzorcami (np. w postaci ideału samego siebie, osiągnięć innych ludzi lub oceny wyrażonej przez otoczenie).

Samoocena jest systemem ustosunkowań człowieka do samego siebie, szczególnie w odniesieniu do własnych umiejętności i charakteru. Poziom subiektywnej samooceny wynika zarówno z emocjonalnego, jak i poznawczego stosunku jednostki do samego siebie od akceptacji („pewność siebie”) do negacji własnej osoby („poczucie niższości”) [1], [2], [3], [6].

Samoocena (postrzeganie samego siebie) może być cząstkowa i globalna. Pierwsza z nich dotyczy określonych warunków osobistych jednostki (może być pozytywna lub negatywna). Natomiast druga – stanowi uogólnioną ocenę własnej osoby. Wyróżnia się następujące dwa rodzaje postaw w stosunku do siebie samego:

SAMOAKCEPTACJA

Przejawia się w zaufaniu i wierze we własne siły, umiejętności wykorzystywania swoich potencjalnych możliwości, a także w umiejętności korygowania swojego zachowania pod wpływem krytyki innych. Następuje tu optymalna zbieżność między „ja realnym” i „ja idealnym”.

SAMOODTRĄCENIE

Przejawia się w postawie nieufności do samego siebie, poczucia niższości i braku plastyczności w postępowaniu. Wysoką samoocenę charakteryzuje niewielka rozbieżność pomiędzy „ja realnym”, a „ja idealnym”, ogólne zadowolenie z siebie i ze swojego działania. Natomiast w przypadku niskiej samooceny – występuje duża różnica między tym, kim człowiek jest, a kim chciałaby być, co oznacza to brak wiary we własne siły,

ciągłe niezadowolenie z siebie, poczucie bezradności i przekonanie, że jest się gorszym od innych.

Samoocena pełni funkcję regulacyjną w stosunku do podejmowanych przez człowieka działań. W oparciu o ocenę posiadanych możliwości dokonuje się przewidywania własnych szans w różnych sytuacjach i dziedzinach życia. Adekwatna samoocena jest warunkiem osiągnięcia wysokiego poziomu funkcjonowania i poprawnego przystosowania. Umożliwia podejmowanie przez człowieka działań na miarę jego możliwości, a skrajne formy oceniania siebie mogą przybrać postać przeceniania lub niedoceniaenia swoich możliwości. Zawyżona samoocena powoduje przypisywanie sobie większych możliwości niż się faktycznie posiada, co w konsekwencji prowadzi do podejmowania zadań przerastających własne możliwości. Z jednej strony może to wpływać mobilizująco na jednostkę, ale może też prowadzić do frustracji, częstego doznawania zawodu.

Samoocena wpływa również na sferę stosunków społecznych. Jednostka, która ocenia siebie pozytywnie, jest najczęściej osobą śmiałą, pewną siebie, łatwo nawiązuje kontakty, ma zaufanie do innych. Natomiast negatywna ocena samego siebie pociąga za sobą brak pewności siebie, ciągły niepokój spowodowany obawą nie sprostania wymaganiom, co może prowadzić do zachowań agresywnych, będących swoistą formą obrony własnej tożsamości, może prowadzić do izolacji społecznej bądź do nadmiernej zależności w stosunkach interpersonalnych.

Przekonanie ludzi o tym, od czego zależą ich osiągnięcia i niepowodzenia, sukcesy i porażki, czy pozytywne i negatywne wyniki stanowi jeden z elementów ich samowiedzy. W zależności od treści takiego przekonania wyróżnia się ludzi wewnątrzsterownych i zewnątrzsterownych. Pierwsi z nich uważają, że ich osobiste osiągnięcia zdeterminowane są przede wszystkim przez ich kompetencje, motywację czy zdolności intelektualne. Zgodnie z tym, to nie przypadek czy zewnętrzne warunki, lecz racjonalne postępowanie decyduje o sukcesach człowieka. Ludzie wewnątrzsterowni mają poczucie odpowiedzialności za swoje decyzje. Natomiast jednostki zewnątrzsterowne przekonane są, iż ich sukcesy i niepowodzenia zależne nie tyle od ich kompetencji, lecz od sił i czynników zewnętrznych, na które nie mają wpływu. Niektórzy z nich uważają, iż pewna bliżej nie określona „siła”, bądź przeznaczenie kieruje ich postępowaniem [1], [2], [5].

Badania wykazały, że osoby o pozytywnej samoocenie są jednostkami zdrowymi psychicznie, bez zaburzeń emocjonalnych i nerwicowych, przejawiającymi pozytywne postawy wobec innych ludzi, lubianymi i popularnymi w środowisku, w którym funkcjonują. Zaburzenia w funkcjonowaniu samego siebie zwykle prowadzą do nieprzystosowania.

3.9. Deformacje grupowe (GROUPTHINK)

Według [2] w grupowej dyskusji mogą powstawać pewne deformacje oceny (błędy, złudzenia), obniżające jakość decyzji. Zdarza się, iż grupa składająca się z bardzo inteligentnych i kompetentnych decydentów przyjmuje fatalne rozwiązanie, którego nie zaakceptowałby żaden zdrowo myślący laik. Zjawisko takie określa się jako groupthink, czyli styl myślenia ludzi, całkowicie włączonych do spójnej grupy, w której dążenie do jednomyślności jest ważniejsze niż realistyczna ocena możliwych wariantów postępowania. W takich zespołach decydenci szczególną wagę przywiązują do spójności jego członków, dobrej atmosfery pracy, zabezpieczenia wzajemnych interesów i samozadowolenia. Cele te

oczywiście często utrudniają racjonalną analizę „za” i „przeciw”, obniżając tym samym jakość decyzji. Wyróżnia się następujące cechy charakteryzujące styl myślenia zespołów groupthink:

MYŚLENIE KONFORMISTYCZNE

W grupie dominuje krańcowy konformizm. Decydenci, którzy nie akceptują stanowiska przywódcy i większości, są automatycznie izolowani, ośmieszani lub wyrzucani z zespołu. W takich warunkach niektórzy członkowie, mający wątpliwości co do przyjętego rozwiązania, starają się je stłumić. Groupthink tworzy konformistów.

TENDENCYJNA SELEKCJA INFORMACJI

Dość często członkowie grupy decyzyjnej nie dopuszczają do świadomości (izolują się) informacji, które podają w wątpliwość trafność przyjętych rozstrzygnięć. Pojawia się wtedy swego rodzaju cenzura wewnętrzna. Szczególnie często blokuje się informacje, które powinien otrzymać lider grupy, co przyczynia się do radykalnego obniżenia jakości decyzji.

SUPEROPTYMIZM

W grupie decyzyjnej często przecenia się prawdopodobieństwo sukcesu i nie docenia się prawdopodobieństwa popełnienia błędu (zgodnie z przeświadczeniem, iż „to co złe, nie może nam się zdarzyć”). Wtedy pojawia się zjawisko przesunięcia ryzyka.

PRZEKONANIE O WSZECHMOCY GRUPY

Członkowie grupy często uważają, że wszystko zależy od ich działania. Niejednokrotnie przeceniają własne kompetencje, nie doceniając przy tym warunków otoczenia zewnętrznego i sił przeciwnika.

ZŁUDZENIE INICJATYWY

Grupy decyzyjne działają w przeświadczeniu posiadanej inicjatywy do rozwiązywania wszelkiego typu problemów decyzyjnych. Takie zespoły często są przekonane, że od ich rozstrzygnięć zależą losy jednostek czy organizacji społecznych. Takie myślenie w wielu wypadkach jest tylko złudzeniem.

Styl (zjawisko) myślenia groupthink zwiększa spójność grupy i samozadowolenie jej członków, lecz jednocześnie – obniża jakość podejmowanych decyzji powodując, iż postanowienia grupowe są często gorsze od decyzji indywidualnych [2], [3], [4].

3.10. Trudna (stresowa) sytuacja decyzyjna

W ogólnym ujęciu sytuacje decyzyjne dzieli się na normalne i trudne (stresowe) [2], [5]. Pierwsze z nich odpowiadają możliwościom percepcyjnym, intelektualnym i wykonawczym człowieka. Są one z reguły powtarzalne i standardowe, możliwe do rozwiązania poprzez wcześniej wyuczone nawyki. Natomiast w sytuacji trudnej, działają różnorodne czynniki (zakłócające i utrudniające), które obciążając system przetwarzania informacji, wywołują szereg zmian w funkcjonowaniu człowieka. Należą do nich m.in. drastycznie ograniczony czas podjęcia decyzji, wielka odpowiedzialność oraz zagrożenie zewnętrzne.

W stresowej sytuacji decyzyjnej oddziałują jeden lub więcej czynników zadaniowych (bądź pozazadaniowych), zakłócających normalny przebieg procesów decyzyjnych. Jednym z nich jest tzw. deprywacja informacyjna, polegająca ona na tym, że decydent musi dokonać wyboru w warunkach, w których nie ma podstawowych wiadomości o innych wariantach działania i konsekwencjach popełnienia błędu oraz nie można racjonalnie ocenić subiektywnego prawdopodobieństwa dokonania właściwego

wyboru i użyteczności wyników. W sytuacji trudnej może też występować zjawisko przeciążenia informacyjnego, które w wielu wypadkach jest zjawiskiem częstszym, niż deprywacja. Brak informacji nie stanowi typowej trudności w procesach podejmowania decyzji. Natomiast zbyt duży strumień danych utrudnia ich strukturalizację i przekształcanie, co nadmiernie obciąża aparat poznawczy decydenta. Źródłem trudności mogą być też różnorodne zakłócenia, utrudniające (lub nawet uniemożliwiające) podejmowanie i realizację decyzji. Należą do nich m.in. przeszkody zewnętrzne, naciski, bądź presja czasowa (np. swoboda wyboru wariantów działania przez menadżera bywa drastycznie ograniczana przez przepisy biurokratyczne czy zmniejszone środki finansowe). Sytuacje zagrożenia społecznego są szczególnie częstą przyczyną trudności, z którymi muszą mierzyć się decydenci.

Wśród sytuacji trudnych wyróżnia się również sytuacje kryzysowe (zbyt trudne), w których następuje nadmierne przeciążenie aparatu poznawczego człowieka, wywołujące obniżenie poziomu wykonywania zadania [2], [5].

Zaprezentowane cechy stresowej sytuacji decyzyjnej z reguły nie wykluczają się wzajemnie.

4. WNIOSKI

Z przytoczonych rozważań wynika, iż:

- psychologiczny aspekt podejmowania decyzji i związane z nim uwarunkowania osobowościowe decydenta stanowią niezwykle złożoną problematykę.
- trudno jednoznacznie zdefiniować indywidualne preferencje, system wartości i motywy postępowania eksperta.
- opinie decydentów uzależnione są m.in. od ich stanu emocjonalnego, poczucia własnej wartości, nastroju, otoczenia środowiskowego, sposobu postrzegania zjawiska i szeregu subiektywnych czynników.
- emocjonalny związek eksperta z rozpatrywanym wariantem może zmniejszyć trafność, rzetelność i obiektywizm oceny, a w konsekwencji efektywność działania.
- doświadczenie decyzyjne i dostępność informacji o analizowanych rozwiązaniach wpływają na strategię decyzyjną ekspertów.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Aronson E.: *Człowiek istota społeczna*, Warszawa, PWN 1995.
- [2] Kozielecki J.: *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1977.
- [3] Książek M.: *Wielokryterialna ocena rozwiązań projektowych budynków*, Rozprawa doktorska, Warszawa, Wydawnictwa Politechniki Warszawskiej 2010.
- [4] Roy B.: *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, Warszawa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne 1990.
- [5] Tyszka T.: *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1986.
- [6] Tyszka T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2000.