

Beata Jamka

Nowy paradygmat podejmowania decyzji – wnioski z neuronauki

Fakt, iż nauka jest ustrukturyzowanym metodologicznie sposobem myślenia, implikuje jej zmienność: zmiana przesłanek metodologicznych powoduje, że wiedza aktualnie uznawana za naukową, w przyszłości może okazać się nienaukowa [Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001] – i *vice versa*. U podstaw poznania naukowego leży bowiem metodologia, którą determinuje z kolei paradygmat dominujący.

Zgodnie z szeroko wykorzystywanym w literaturze przedmiotu podziałem głównych paradygmatów w naukach społecznych [Burrell, Morgan, 1979], współcześnie dominującym jest paradygmat funkcjonalistyczny [Kostera, 1996, Sułkowski, 2012]. Charakteryzuje go obiektywizm, uniwersalność oraz przyczynowo-skutkowa sekwencyjność wiedzy, co w odniesieniu do ludzi przekłada się na obraz *homo oeconomicus*. Na gruncie nauk o zarządzaniu podejście to objawia się powszechnym przekonaniem o racjonalności (tj. świadomości i obiektywizmie) podejmowania decyzji, elementu będącego istotą zarządzania, od którego przecież wszystko zależy – wybór zjawisk gospodarczych, których natura podlega badaniu, interpretacja ich przyczyn, podejmowane działania, determinujące i kształtujące przyszłość.

Wyniki badań naukowych podważają jednak powszechnie funkcjonujące założenie racjonalności podejmowania decyzji, co rodzi rozliczne pytania i implikacje.

Rozwój badań nad procesami myślenia

Zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym, dążenie do obiektywizmu leży u podstaw coraz częstszego sięgania nauk ekonomicznych, bezpośrednio lub przez analogie, do dorobku nauk ścisłych. I tak, w procesie podejmowania decyzji szczególne znaczenie mają neurologiczne (a więc przyrodnicze) badania funkcjonowania mózgu: fizyczne bezpośrednie (jak neurochirurgia), fizyczne pośrednie (np. za pomocą nowoczesnych tomografów) oraz chemiczne (jak neuroendokrynologiczne, które badają wzajemne związki między układem nerwowym i wydzielniczym, który poprzez gruczoły uwalnia hormony regulujące większość czynności organizmu). Wspierają je badania humanistyczne, w tym ukierunkowane na rozwój ewolucyjny człowieka, np. psychologia ewolucyjna badająca przyczyny myślenia ludzi w określony sposób, antropologia czy lingwistyka porównawcza. W efekcie wymogu interdyscyplinarności badań funkcjonowania mózgu człowieka i zachodzących w nim procesów myślenia powstają też nowe nauki „z pogranicza”, jak np. socjobiologia.

Dokonania wymienionych i pokrewnych im nauk w ostatnich dziesięcioleciach rzuciły całkiem nowe światło na proces myślenia, a więc i podejmowania decyzji przez człowieka, a przede wszystkim postawiły pod wielkim znakiem zapytania kluczowe w naukach ekonomicznych założenie o wolnej woli. We-

dług *Słownika języka polskiego*, wola to dyspozycja psychiczna człowieka do świadomego i celowego regulowania swojego postępowania, podejmowania decyzji i wysiłków w celu realizacji pewnych działań, przyjęcia pewnych postaw, a zaniechania innych. Wolna wola oznacza bycie samodzielnym i niezależnym w podejmowaniu decyzji.

J. Diamond, w swojej głośnej książce pt. *Trzeci szympan* [1996] wykazał, że zarówno indywidualne historie życia poszczególnych ludzi, jak też i historia społeczeństw ludzkich są naznaczone piętnem biologicznego dziedzictwa, które zakodowane jest w naszych genach. A zatem nasze zachowania lub nasze decyzje są uwarunkowane ewolucyjnie. W polskiej nauce, takim tropem rozumowania poszedł np. Ł. Sułkowski, który w pracy pt. *Ewolucjonizm w zarządzaniu* analizował, jak paradygmat neoewolucyjny, w formie zarządzania ewolucyjnego, przekłada się na podstawowe procesy organizacji i zarządzania. Chodzi tu o biologiczne korzenie organizowania, naturalne źródła struktury władzy i hierarchii, konkurencję między jednostkami oraz konflikt i walkę o dominację, przywództwo w organizacji, uczenie się i kreatywność w grupie społecznej, więzi grupowe i organizacyjne (w tym altruizm krewniaczy i niekrewniaczy), podejmowanie ryzyka w grupie społecznej, komunikację grupową i organizacyjną, zróżnicowanie płci i relacje między nimi, ewolucyjne uwarunkowanie kultury społeczeństw i organizacyjnej [Sułkowski, 2010].

Ewolucjonizm nie był jednak jedyną inspiracją badań nad zachowaniami człowieka i procesami jego myślenia. Drugi istotny nurt badań stymulowany był rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i związanej z nią konkurencyjnością opartą na innowacji. Skoro osią rozwoju społeczeństw jest wiedza, co na początku lat 70. XX w. dowodził D. Bell [1973] i – co więcej – w naszym układzie społecznym

wiedza jest zmianą, jak to – w kontradycji do słynnej sentencji Francisca Bacona, że *wiedza ... jest potęgą* twierdził A. Toffler w swoim *Szoku przyszłości* [1998], dynamizm rozwoju procesów tworzenia, akumulacji i przetwarzania wiedzy zależy w zasadniczej mierze od efektywności procesów myślenia kreatywnego, zachodzących w ludzkich głowach. Z tej perspektywy kluczowego znaczenia nabiera rozszyfrowanie *kodu talentu*, czyli ścieżki myślenia i reagowania ludzi wybitnych pod względem posiadanej wiedzy lub umiejętności, a następnie sposobów multiplikowania takich zachowań.

Można więc zauważyć dwa podstawowe, choć nie całkiem rozłączne, nurty w rozwoju badań nad procesami myślenia/podejmowania decyzji:

- kognitywny – poszukujący odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób człowiek myśli,
- ewolucyjny (etiologiczny) – poszukujący przyczyn ustalonego sposobu postrzegania świata i form reagowania na docierające informacje (zachowania/podejmowanie decyzji).

Zarys przebiegu procesów myślenia

Według S. Greenfield – profesor fizjologii, dyrektor Royal Institution of Great Britain i profesor farmakologii synaptycznej na Uniwersytecie Oxfordzkim – utożsamianie umysłu ze świadomością jest absolutnym błędem, gdyż istnieją różne poziomy świadomości i różne stopnie nieświadomości: *Wiemy, że w mózgu przez cały czas zachodzi wiele procesów podświadomych (...) Stają się świadome, gdy dokooptuje je jakiś większy zespół neuronalny; dlatego często wydaje się nam, że nagle wpadliśmy na jakiś znakomity pomysł, ale prawdopodobnie mózg od dawna sprawdzał już wszelkie rodzaje pomysłów, a my uświadomiliśmy sobie dobry pomysł dopiero wtedy, gdy dokooptował go zespół neuronalny* [Stangroom, 2009, s. 50].

Na marginesie warto dodać, że taką hipotezę (choć bez odwoływania się do „zespołu neuronalnego”) sformułował już w 1824 r. Johann Friedrich Herbart, niemiecki filozof i psycholog, twórca naukowego systemu pedagogiki, który był pierwszym uczonym habilitującym się w zakresie pedagogiki, a katedrę w Królewcu objął po wielkim Immanuelu Kancie [Lewowicki, 2007]. Jedną z podstaw jego systemu była koncepcja masy apercepcyjnej, zgodnie z którą myśl staje się świadoma nie sama z siebie, ale dopiero w połączeniu z zespołem innych myśli, które już uprzednio zostały uświadomione, przy czym idee te muszą wspierać się nawzajem. Napotkanie idei przeciwnej działa na myśl osłabiająco i spycha ją poniżej progu świadomości.

Fizjologia myślenia:

1. Mózg to sieć połączonych włókien nerwowych i synaps, przez które komórki łączą się i komunikują.
2. Każde ludzkie zachowanie, myśl czy uczucie mogą być precyzyjnie zmierzone sygnałem elektrycznym podróżującym przez układ nerwowy.
3. Szybkość i jakość myślenia sterowana jest za pomocą neuroprzekazników (substancji chemicznych) – wydzielanych wewnątrznie (hormony, np. adrenalina czy oksytocyna) i dostarczanych zewnątrznie (np. lekarstwa, narkotyki, alkohol), ale także mikroorganizmów (bakterie, wirusy); w efekcie *nawet najmniejsze zmiany w mózgu mogą prowadzić do ogromnych zmian w zachowaniu*. [Eagleman, 2012, s. 275]
4. Sygnał elektryczny przechodzący często przez te same obwody, obudowuje włókna nerwowe otoczkami mielinozymi [Fields, 2008], będącymi ich izolacją, co zwiększa siłę sygnału, jego prędkość i precyzję. *W efekcie mielina jest kluczem do umiejętności mówienia, czytania czy uczenia się* [Coyle, 2011, s. 34-35].

Rodzaje myślenia:

1. Zasadniczo myślenie dzieli się na świadome i nieświadome/pozaświadome [Zawiślak, 2011].
2. Dwa podstawowe tryby myślenia aktywują równocześnie różne partie mózgu: zarówno pierwotnego, tzw. *gadziego*, jak i *nowoczesnych* płatów czołowych, dlatego oba tryby myślenia określane są w odniesieniu do istoty funkcjonowania, a nie umiejscowienia w mózgu.
3. D. Eagleman [2012, s. 15], amerykański neurofizyk, stwierdza wprost: *Niemal całe nasze życie umysłowe przebiega poza kontrolą świadomości. Co ciekawe, tak jest lepiej*.
4. Przyjmując nazewnictwo zastosowane przez psychologów K. Stanovicha i R. Westa, D. Kahneman [2012, s. 31 i dalsze] opisuje metaforycznie dwa tryby myślenia jako:
 - system 1 (myślenie szybkie): działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli; mieści się w nim myślenie intuicyjne (fachowe i heurystyczne) oraz automatyczne formy aktywności umysłowej (percepcja, pamięć); jego rdzeniem jest pamięć skojarzeniowa;
 - system 2 (myślenie wolne): wymaga skupienia uwagi; jego mobilizacja następuje wtedy, gdy system 1 nie zna odpowiedzi na pytanie, np. wymagające skomplikowanych wyliczeń lub gdy jakieś zdarzenie jest sprzeczne ze zbudowanym w umyśle modelem rzeczywistości; rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku oraz odpowiada za stałe monitorowanie zachowań (np. kontrolę emocji); jego działanie wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania.

Ograniczone świadectwo zmysłów:

1. Mózg nie rejestruje wszystkich bodźców, dlatego nie jesteśmy świadomi większości doznań, dopóki nie skupimy na nich uwagi.
2. Mózg analizuje świat i aktywnie poszukuje informacji, których akurat potrzebuje.
3. Percepcja nie jest więc prostym gromadzeniem pozyskiwanych danych, lecz dopasowywaniem oczekiwań do docierających informacji – jest odzwierciedleniem aktywnego porównywania danych wejściowych z prognozą wewnętrzną. W efekcie, świadomą uwagę zwracamy na otoczenie dopiero wtedy, gdy świadectwo zmysłów nie zgadza się z oczekiwaniami, czyli w sytuacji konfliktu.
4. Widzenie nie jest bierną rejestracją lecz aktywnym procesem – mózg aktywnie interpretuje napływające dane, modyfikuje je, a nawet uzupełnia, „zgadując” oczekiwania: *Nie widzimy zatem świata. Widzimy to, co każe nam widzieć mózg* [Eagleman, 2012, s. 45].
5. Funkcją mózgu jest generowanie zachowania odpowiedniego dla danych warunków środowiskowych. Naszymi myślami i ich strukturą sterują cele ewolucyjne naszego gatunku: *nieodwracalnie zaprogramowane sterowniki myślowe kierują naszymi najgłębszymi przekonaniem dotyczącymi logiki, ekonomii, etyki, emocji, piękna, stosunków społecznych, miłości* [Eagleman, 2012, s. 100].

Pułapki myślenia

Ponieważ człowiek ze swoim mózgiem jest *urządzeniem przenośnym działającym na baterie* [Eagleman, 2012, s. 94], jego wydajność energetyczna jest kluczowym kryterium funkcjonowania. Zasada oszczędności energii rządzi więc także procesami myślenia, stąd w pierwszej kolejności uruchamiany jest wydajniejszy energetycznie, bo zautomatyzowany i

szybszy system 1. W systemie tym funkcjonują także tzw. zombi-systemy [Koch, Crick, 2001, s. 893], czyli takie, których algorytmy są nam nieznanne i nie umiemy ich kontrolować, przy czym nie dotyczą one tylko instynktów, ale także umiejętności wyuczonych (np. seksowanie kurdupów czy wirtuozeria pianisty).

Jednak nadrzędny cel szybkości reakcji i wydajności energetycznej ma swoje koszty, którymi są rozliczne *pułapki myślenia*, jak nazywa je D. Kahneman, a wśród nich: zjawisko torowania (*priming effect*), dążenie do pozostawania w stanie łatwości poznawczej (*cognitive ease*), wywołującej dodatkowo emocje pozytywne, zastępowanie pytań trudniejszych łatwiejszymi, preferowanie pewności zamiast wątpliwości – w oderwaniu od rachunku prawdopodobieństwa, zastępowanie oceny prawdopodobieństwa osądem opartym na reprezentatywności, preferowanie wyjaśnień przyczynowo-skutkowych nad statystycznymi, złudzenia trafności i umiejętności i wiele, wiele innych. Dlatego, jak dowodzą wyniki badań, wystarczy powierzchowna manipulacja, by skłonić decydenta do zmiany zdania [Kahneman, 2012, s. 489], a odsetek wniosków rozpatrzonych pozytywnie przez sędziów gwałtownie wzrasta po każdym posiłku [Kahneman, 2012, s. 61].

Wniosek

Jeśli więc *nie widzimy świata tylko to, co każe nam widzieć mózg*, będący *nieodwracalnie zaprogramowanymi sterownikami myślowymi, kierującymi naszymi najgłębszymi przekonaniem*, w efekcie czego *niemal całe nasze życie umysłowe przebiega poza kontrolą świadomości*, to nie można utrzymać założeń o wolnej woli w podejmowaniu decyzji.

Gwoli ścisłości należy tu wspomnieć, że już od lat wyniki wielu badań wykazują i potwierdzają, że większość decyzji podejmowanych jest w sposób pozaświadomy, a więc przez system 1, a rola świa-

domowego systemu 2 sprowadza się nader często jedynie do racjonalizacji podjętych decyzji [Gladwell, 2009]. O ile jednak współczesna ekonomia zdaje się (powoli!) wyciągać wnioski z faktu, że model racjonalnych uczestników rynku, leżący u podstaw ekonomii neoklasycznej jest modelem błędnym i – przynajmniej na poziomie teoretycznym – rozwija alternatywną ekonomię behawioralną, to nauki o zarządzaniu zdają się nie przyjmować do wiadomości realnego decydenta w postaci systemu 1.

Jeśli jednak przyjąć, że „udziałowcem większościowym” w podejmowaniu decyzji jest system 1, to jakie są tego implikacje?

Implikacje pozaświadomego podejmowania decyzji

Jak wspomniano powyżej, w systemie 1 działają tzw. zombi-systemy, dotyczące zarówno instynktów, jak i umiejętności wyuczonych. Tak więc pojawiają się dwa pola rozważań:

- zdefiniowanie instynktów,
- poznanie algorytmu nabierania umiejętności wyuczonych.

Zdefiniowaniem instynktów człowieka, czyli silnych, wrodzonych wzorców zachowań, zajmują się przede wszystkim nauki biologiczne, ze szczególnym naciskiem na (neo)ewolucjonizm. Są wśród nich: fascynacja seksualna, strach przed ciemnością, unikanie kazirodztwa, odczuwanie zazdrości, ale też: współczucie, poczucie sprawiedliwości, szukanie rozwiązań problemów czy rozpoznawanie nastrojów po mimice [Eagleman, 2012, s. 116]. Ponieważ ludzie są gatunkiem społecznym, którego rozwój jest wypadkową wektorów konkurencji o zasoby (w tym reprodukcyjne) i kooperacji – w celu ich efektywniejszej eksploatacji, umysł człowieka został ewolucyjnie wyposażony w potrzebne do takiego funkcjonowania moduły stymulujące współpracę między

osobnikami (m. in. orientację na wartości), służące komunikacji społecznej czy wyszukiwaniu i karaniu oszustów, ale też naturalną akceptacją hierarchii, władzy, autorytetu i przywództwa [Sułkowski, 2010, s. 68, 114, 118]. Jednakże instynkty gatunku ludzkiego ukształtowały się ewolucyjnie w celu przystosowania go do życia w grupach małych, liczących 100-150 osób [Sułkowski, 2010, s. 129], toteż gdy przyszło mu żyć w *globalnej wiosce*, w świecie coraz mniej *ucieleśnionym*, wedle określenia Baumana, w nieustającym zalewie informacji, instynkty go zawiodą.

Widać to wyraźnie w wynikach doświadczeń, ilustrujących opisywane przez D. Kahnemana *pułapki myślenia*, np. upodobanie do narracyjnych wyjaśnień przyczynowo-skutkowych i niechęć do abstrakcyjnych danych statystycznych, czy też zjawisko *torowania* (*priming effect*), zgodnie z którym każdy komunikat, niezależnie od miarodajności (!) wpływa w taki sam sposób na system skojarzeniowy (chyba że zostanie odrzucony natychmiast jako kłamstwo). Tak więc *aktualny stan naszego otoczenia wpływa na nasze myśli i zachowania o wiele silniej, niż byśmy to sobie uświadamiali albo sobie tego życzyli*, jak np. życie w korespondującej z ekonomią neoklasyczną *kulturze pieniądza*, która – osaczając ludzi na każdym niemal kroku adekwatnymi odniesieniami – kształtuje ich postawy i zachowania *w sposób, z którego nie zdajemy sobie sprawy i z którego raczej nie możemy być dumni* [Kahneman, 2012, s. 173 i 78].

Z tej perspektywy wiodący paradygmat funkcjonalistyczny w tandemie z ekonomią neoklasyczną torują preferowany przez siebie sposób myślenia/podejmowania decyzji przez wygodny, pozaświadomy system 1 i w takim układzie nie jest łatwo systemowi 2 przebić się ze swoimi świadomymi, nieparadygmatycznymi (współcześnie, choć zbieżnymi z ukształtowanymi ewolucyjnie wzorcami zachowań) przemyśleniami, jak np.:

- ekonomia jest dziedziną w lwiej części normatywną, a fakt porzucenia przez nią zagadnień, którymi zajmowała się od początku, tj. etyki i moralności wynika jedynie ze zmiany jej głównego języka na matematyczny (z naciskiem na finansowy), co skutkuje lekceważeniem (ważnych) aspektów życia, których nie da się łatwo „przeliczyć” [Sedláček, 2012, s. 312], choć definiują człowieczeństwo;
- *znaczne nierówności nie tylko rodzą wszystkie problemy, mające związek z różnicami społecznymi i podziałami wynikającymi z uprzedzeń klasowych, ale także osłabiają życie społeczne, obniżają poziom wzajemnego zaufania i szerzą przemoc* [Wilkinson, Pickett, 2011, s. 61];
- pojęcie rozwoju nie dotyczy tylko sytuacji materialnej, ale też dostępu do kultury, opieki zdrowotnej itd., czyli większej satysfakcji z życia, dlatego PKB jako jedyny miernik rozwoju nie wystarcza, a nawet *szukając sposobów zwiększenia PKB możemy spowodować pogorszenie życia obywateli* [Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2013, s. XXV];
- kapitalizm może być dla ludzi (w odróżnieniu od „ekonów”), jeśli przedsiębiorczość oprze się na podstawowej cesze istot ludzkich jaką jest wielowymiarowość, przekładająca się na czerpanie szczęścia z wielu źródeł – nie tylko z robienia pieniędzy; dlatego skuteczną drogą do zadbania o własne sprawy, ale i przyczynienia się do pomysłności świata, jest przedsiębiorstwo społeczne [Yunus, 2011, s. 24-27];
- wspólna własność wcale nie oznacza złego zarządzania: w znacznej większości przypadków badanych przez E. Ostrom, noblistkę z ekonomii, własność wspólna jest zarządzana znacznie lepiej niż wynikałoby to ze standardowych teorii utrzymujących, że ludzie nie potrafią racjonalnie korzystać z dobra wspólnego i dbać o nie (i dlatego jedynym wyjściem

miałyby być prywatyzacja lub przejęcie władzy przez scentralizowany ośrodek) [Ostrom, 1990].

Niestety, system 2 jest leniwy, bo wie, że jest energochłonny, więc nie włącza się bez ważnej przyczyny. Jak jednak wspomniano wcześniej, w systemie 1 znajdują się także zautomatyzowane zachowania wyuczone. I to one są centrum zainteresowania nurtu kognitywnego, jak go nazwano wyżej, w badaniach nad procesami myślenia/podejmowania decyzji, gdyż kryje się w nich ogromny potencjał. Jak to ujął D. Coyle: *Jesteśmy skonstruowani do wykonywania czynności automatycznie, by kolekcjonować je w naszej podświadomości* [Coyle, 2011, s. 40], ale wymaga to myślenia o nabywanej umiejętności jak o mięśniu: trzeba ją ćwiczyć w odpowiedni sposób latami (*Zasada Dziesięciu Lat Ericssona* [Ericsson, Smith, 1991] czy *Dziesięciu Tysięcy Godzin* Gladwella [2009]). Bo choć talenty wydają się być z góry przypisane, mimo to nadal mamy bardzo dużą kontrolę nad tym, jakich umiejętności nabierzemy. Albowiem (zautomatyzowane) umiejętności to po prostu izolacja włókien nerwowych (mielina), powstała w odpowiedzi na określone, powtarzające się bodźce [Coyle, 2011].

Dlatego D. Kahneman [2012] zaleca, by zajęcia uczące wydawania właściwych osądów i podejmowania decyzji znalazły się w programie liceum. W przeciwnym razie, wiedza na temat rzeczywistego procesu podejmowania decyzji będzie nadal niszowa, dostępna fragmentarycznie i wybranym, a przekonanie większości o wolnej woli/świadomym podejmowaniu decyzji nadal będzie czynić ich bezbronnymi wobec zmasowanych działań profesjonalnych i domorośłych socjotechników, realizujących swoje cele, specjalistów *public rela-*

tions – uparcie twierdzących, że rynek jest wolny, czy marketingowców podsycających rozbuchany konsumpcjonizm.

Nowy paradygmat podejmowania decyzji – nowy model człowieka

Nowy paradygmat podejmowania decyzji, eksponujący fundamentalną rolę systemu 1, wymusza jednak zasadniczą zmianę w podejściu do istoty zarządzania, a w szczególności – do wiodącego modelu człowieka.

W odróżnieniu od paradygmatycznej ekonomii neoklasycznej, zarządzanie, w którym przynajmniej po jednej stronie procesu stoi „białkowy decydent”, nigdy tak jednoznacznie nie opowiedziało się za bazowym modelem człowieka. Widać to już w klasycznym, dualistycznym modelu McGregora, zwanym teorią X i Y, który wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu – także ludźmi, wykazał jednakże swoją nieadekwatność, w efekcie czego zaczęto formułować bardziej rozbudowane klasyfikacje [Jamka, 2011].

Częściowo źródła i istotę sytuacyjnej zmienności postaw i zachowań współczesnego człowieka objaśnia W. Wątroba [2009], w swojej konstrukcji *homo postmillenicus* opisując kolejne odsłony obywatela współczesnego świata. Obraz *postmillenicus* jest tu więc siłą rzeczy wielowymiarowy, a opisują go: *homo postindustrialicus*, *homo globalicus*, *homo consumerus*, *homo cognitarius* (obywatel społeczeństwa informacyjnego), *homo postflâneur* (obserwator, wędrowiec), *homo maller* (od ang. „mall” – centrum handlowe), *homo posturbanicus*, *homo postturisticus*, *homo timidus* (człowiek lęku) i *homo postsacer* (człowiek wykluczony).

Zmienność sytuacyjną motywacji i potrzeb człowieka kompleksowego eksponują również koncepcje człowieka ekonomii instytucjonalnej [Bartkowiak, Staniek, 2011, s. 61]:

- *homo reciprocans*, rządzonego regułami racjonalnego altruizmu i wzajemności oraz
- *homo contractor*, nastawionego jednocześnie na rywalizację i kooperację, co jak wspomniano powyżej jest bardzo silnie osadzone w naturze człowieka.

Co szczególnie istotne, *homo postmillenicus* coraz bardziej traci zdolność współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji wskutek powiększającego się dystansu między nim a ośrodkami, w których są one podejmowane w jego imieniu [Wątroba, 2009]. Tym bardziej nabiera więc znaczenia konieczność odmitologizowania procedur podejmowania decyzji. Współczesny, zglobalizowany, unijny świat jest przecież światem coraz bardziej uregulowanym, z przyrastającym w tempie lawinowym ustawodawstwem prawnym i procedurami działań w praktyce funkcjonowania instytucji i organizacji, a każdy z tych twórców powstał w procesie podejmowania decyzji. Dopóki głośno nie przyznamy, że w istotnej części wpływ na nie miały pozaświadome procesy myślowe decydentów, dopóty nie zrozumiemy, dlaczego tak wiele jest „bubli” prawnych i bezsensownych czy nielogicznych procedur, stojących niejednokrotnie w sprzeczności z ideami i zasadami, którym mają służyć. A bez zrozumienia istoty zjawiska, podejmowanie działań naprawczych i usprawniających jest bezcelowe, a często wręcz kontrproduktywne.

Konkluzje

Dynamicznie zachodzące we współczesnym świecie zmiany coraz bezwzględniej odsłaniają niedostatki paradygmatycznej ekonomii, co daje asumpt do poszukiwań nowych, alternatywnych rozwiązań. Jednym z problemów natury zasadniczej jest podejmowanie decyzji, będące istotą zarządzania i podwaliną ekonomii. Dorobek współczesnych nauk, w szczególności przyrodniczych, jednoznacznie bowiem potwierdza, że decyzje

są w istotnej mierze podejmowane poza świadomością i sytuacyjnie.

Zmiana paradygmatu podejmowania decyzji wymaga jednak zmiany bazowego dla zarządzania (i ekonomii) modelu człowieka: z „ekona” o trwałych upodobaniach na zmiennego sytuacyjnie człowieka kompleksowego. Niektóre „oblicza” człowieka kompleksowego są już obecne w ekonomiach

nieparadygmatycznych (instytucjonalnej, behawioralnej). Z kolei w obszarze zarządzania ludźmi diagnozuje się niektóre „pułapki myślenia” jako tzw. błędy oceny i podejmuje się działania zapobiegawcze. Odkrywanie natury i przyczyn zjawisk gospodarczych wymaga więc w istotnej mierze wyeksponowania i szerzenia wiedzy na temat pozaświadomego podejmowania decyzji.

Bibliografia:

1. Bartkowiak R., Staniek Z. [2011], *Stan gospodarki światowej a rozwój teorii ekonomii*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
2. Bell D. [1973], *The coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New York, Basic Books.
3. Burrell G., Morgan G. [1979], *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.
4. Coyle D. [2011], *Kod talentu. Jak zostać geniuszem*, Warszawa, Penelopa.
5. Diamond J. [1996], *Trzeci szympan*, Warszawa, PIW.
6. Eagleman D. [2012], *Mózg incognito. Wojna domowa w twojej głowie*, Warszawa, Carta Blanca/PWN.
7. Ericsson K.A., Smith J. [1991], *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits*, Cambridge, Cambridge University Press.
8. Fields R.D. [2008], *White Matter Matters*, „Scientific American”, No. 3(289), p. 54-61.
9. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. [2001], *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań, Zysk i S-ka.
10. Gladwell M. [2009], *Błysk! Potęga przeczucia*, Kraków, Wyd. Znak.
11. Gladwell M. [2010], *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu*, Kraków, Wyd. Znak.
12. Jamka B. [2011], *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Wolters Kluwer.
13. Kahneman D. [2012], *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań, Media Rodzina.
14. Koch C., Crick F. [2001], *The zombie within*, „Nature”, No. 41(68400).
15. Kostera M. [1996], *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, PWE.
16. Lewowicki T. [2007], *Pedagogika – od wiedzy potocznej ku synergii doświadczenia, refleksji wiedzy naukowej*, „Nauka”, nr 4, s. 43-60.
17. Ostrom E. [1990], *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
18. Sedláček T. [2012], *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Warszawa, Studio EMKA.
19. Stangroom J. [2009], *Co myślą naukowcy*, Warszawa, PIW.
20. Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.-P. [2013], *Błąd pomiaru. Raport Komisji ds. Pomiaru Wydajności Ekonomicznej i Postępu Społecznego*, Warszawa, PTE.
21. Sułkowski Ł. [2010], *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, Warszawa, PWE.
22. Sułkowski Ł. [2012], *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa, PWE.
23. Toffler A. [1998], *Szok przyszłości*, Poznań, Zysk i S-ka.
24. Wątroba W. [2009], *Homo Postmillenicus*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
25. Wilkinson R., Pickett K. [2011], *Duch równości. Tam gdzie panuje równość, wszystkim żyje się lepiej*, Warszawa, Czarna Owca.
26. Yunus M. [2011], *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, Warszawa, ConCordia.
27. Zawisłak A.M. [2011], *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Warszawa, Poltext.