

LBRIS

We know
books

Cum luăm decizii

Confruntarea cu hazardul
și incertitudinea în procesul decizional

José María Martínez Selva

Traducere din limba spaniolă
de Diana Cosma

LITERA
București

Cuprins

Introducere	7
Înainte și după ce luăm o decizie	21
Înainte de luarea unei decizii	21
După luarea unei decizii	38
Cum influențează emoțiile luarea deciziilor	53
Diferite efecte ale emoției în luarea deciziilor	55
Emoția și luarea deciziilor la adolescenți	68
Emoția în deciziile morale	73
Intuiția, deciziile experților și inteligența artificială	83
În ce constă înțelepciunea expertului și cum se dezvoltă	85
Influența sentimentelor asupra deciziilor	96
Raționament inconștient sau deliberare fără atenție	100
Inteligența artificială și deciziile automate	105

Economia comportamentală	113
Câteva dintre cele mai frecvente erori psihologice	115
Comportamentul prosocial: altruism și cooperare	123
<i>Neuromarketing</i> . Erorile cognitive din comportamentul consumatorului	130
Aplicații cu caracter social	135
Se pot îmbunătăți deciziile economice?	137
Dincolo de economie: ne putem îmbunătăți deciziile?	139
Bibliografie	143

Înainte și după ce luăm o decizie

Înainte de luarea unei decizii

Creierul construiește modele sau reprezentări mintale a ceea ce ne înconjoară și, pornind de la acestea, generează convingeri și așteptări, anticipează rezultate și proiectează în timp acțiuni. Deciziile sunt ghidate de reprezentarea mentală a valorii pe care o au pentru persoană consecințele alternativelor dintre care are de ales. Creierul analizează informațiile pe care le deține și experiențele anterioare, compară satisfacțiile și prejudiciile prevăzute care se asociază cu diversele opțiuni și caută să maximizeze câștigul selectând opțiunea cea mai avantajoasă.

Putem analiza aceste procese pornind de la dilema cu care s-a înfruntat recent prietenul meu Carlos. După o perioadă intensă la muncă, el și partenera lui au decis să facă o escapadă în weekend. Aveau două opțiuni: să meargă la apartamentul de pe plajă sau la o pensiune rurală. Alegerea trebuia să rezulte din evaluarea beneficiilor sau recompenselor, cum ar fi să se

bucure de mult timp singuri, să își viziteze locurile preferate, să se odihnească, să citească sau să facă drumeții, și a prejudiciilor sau pierderilor, cum ar fi costul sau distanța. Modelul din mintea lui Carlos, conform amintirii despre vacanțele anterioare, includea pentru început imaginarea consecințelor despre cum urma să fie weekendul: atât sentimentele asociate odihnei și activităților plăcute, cât și costurilor sau inconvenientelor. Comparația între satisfacția și disconfortul la care se aștepta urma să îl conducă spre o opțiune sau spre cealaltă. Carlos ar putea, de exemplu, să încline în favoarea weekendului la plajă pentru că este cel mai comod, cel mai ieftin și cere cel mai puțin efort.

Oricât de plăcut ar putea părea acest subiect, se poate complica și să nu mai fie o decizie atât de ușoară. Dacă cele două opțiuni se aseamănă mult în termeni de costuri și beneficii, luarea deciziei durează mai mult timp decât este necesar și este posibil să apară o situație de incertitudine care devine jenantă. Există diverse moduri de a ieși din încurcătură, iar unul dintre ele este, de exemplu, ca un singur element dintre cele avute în vedere să devină cel mai relevant. Astfel, s-ar putea alege un aspect principal sau un criteriu, poate micile reparații ce trebuie făcute în apartamentul de pe plajă sau costul cazării la pensiune, care ar evidenția deosebirea dintre cele două opțiuni și ar facilita procesul. Carlos urăște micile treburi casnice și a optat pentru pensiunea rurală, susținând că este prea obosit ca să continue să muncească în weekendul său liber. Partenera lui nu a acceptat; a spus că preferă să meargă la plajă și, mai mult, că dacă el nu o însoțește, va merge singură la apartament. Carlos, anticipând un disconfort mai mare în urma conflictului care

s-ar fi ivit, a capitulat în fața presiunii afective și a cedat pentru a evita certuri costisitoare din punct de vedere emoțional.

Acest caz descrie unele dintre elementele ce fac parte din formarea unui model mintal care anticipează și ghidează comportamentul și descrie de asemenea două tipuri de reacție care apar în multe situații. Anticiparea și comparația reflexivă pe care le-a realizat Carlos inițial sunt două dintre ele, însă nu singurele și poate nici cele mai frecvente. În viața de zi cu zi predomină mai degrabă procesele rapide generate de obiceiuri și emoții, cele din urmă fiind evidente în decizie. În continuare, vom vedea asemănările și deosebirile dintre aceste două tipuri sau moduri generale de reacție și de ce este important să știm care dintre ele predomină la un moment dat.

Două moduri generale de reacție și de acțiune

În fața incertitudinii, creierul recurge la două moduri generale de acțiune. Mulți psihologi le-au descris în multe domenii, iar psihologul și laureatul Premiului Nobel pentru Economie Daniel Kahneman și colaboratorul său Amos Tversky le-au denumit „sistemul 1“, al deciziilor automate, rapide, inconștiente și ușor de luat, și „sistemul 2“, reflexiv, deliberat și costisitor în termeni de timp și efort. O distincție similară este cea a lui Richard Shiffrin și Walter Schneider, între „procesare automată“ și „controlată“, precum și a lui Janet Metcalfe și Walter Mischel, între un sistem de reacție „cald“, emoțional, și un sistem „rece“, conștient și controlat în mod voluntar.

Sistemul 1 este intuitiv, acționează fără mult calcul și reflecție și este predominant în rutinele cotidiene. Se activează în situații în care apar aspecte precum familiaritatea, comoditatea,

Încrederea sau semnalele de siguranță și unde există o anumită coerență între elemente. Ocazional poate fi însoțit de emoții, ca în exemplul despre decizia lui Carlos, și de reacția la stimuli intenși, potențial plăcuți sau dăunători. Atunci declanșează sentimente sau reacții rapide de apropiere sau căutare, în primul caz, sau de protecție, fugă sau atac, în al doilea. În cele din urmă, teama de un conflict cu partenera l-a condus pe Carlos spre luarea unei decizii rapide și lăsarea deoparte a considerațiilor lui inițiale.

Acest sistem automat se ghidează după tipare și regularități și stabilește cu ușurință relații de cauzalitate simplă între evenimente. Tinde să își mențină modelul sau reprezentarea lumii, fără să lase loc pentru gândirea unor situații alternative și fără să creeze altele noi, bazându-se pe ceea ce se află la vedere, ceea ce este obișnuit și cunoscut. Prin urmare, nu este foarte flexibil și depinde mult de context, se orientează pe termen scurt și rezolvă niște situații concrete; astfel, generează aprecieri globale de tipul: „este situația în care mă aflu cea la care mă așteptam?“, „este acesta un lucru sigur sau familiar?“, „ce prejudicii îmi aduce?“, „îmi convine sau mă interesează acest lucru?“. Alegerea zilnică a unui loc în autobuz sau a meniului pentru prânz la restaurant sau la cantină ar fi niște exemple tipice. Nu este un sistem în totalitate automat sau orb; poate genera corelații sau calcule simple pornind de la o trăsătură sau de la o dimensiune ca numărul de obiecte, de tipul: „la ora asta este mai mult trafic decât de obicei pe șoseaua spre plajă“ sau „cere efort să golești cămara, să o cureți și să pui lucrurile ordonat înăuntru“. Se ghidează după caracteristici care atrag atenția, după ceea ce iese în evidență, în special dacă provoacă emoții. Din acest motiv, influența sentimentelor

și mai ales lipsa reflecției pot conduce la decizii nu foarte bine gândite sau impulsive și posibil dăunătoare, după cum vom vedea în capitolul următor. O parte dintre reacțiile automate, ca fuga de un pericol imediat, sunt un rezultat al evoluției speciei noastre. Altele provin din experiența repetată cu situații similare.

La rândul lui, sistemul 2 este conștient, lent și rațional. Urmează reguli sau pași, calculează, compară obiecte între ele după mai multe caracteristici și pune în contrast diferitele aspecte ale situației; ține cont de consecințele posibile și caută să optimizeze rezultatul. Îl activează o situație complicată în care intervin diverse variabile, cum ar fi unde să petreci weekendul cu partenera și să vă faceți plăcere amândurora. Aceasta era procedura pe care o urma inițial Carlos pentru a alege între mersul la casa de pe plajă sau la pensiune.

Acest al doilea mod de acțiune se concentrează pe analiza aspectelor sau criteriilor concrete ale problemei puse în discuție. Este flexibil și mai pregătit pentru situații schimbătoare și pentru consecințe pe termen lung. Se bazează pe activarea funcțiilor executive, despre care vom vorbi mai târziu. Cere atenție, efort și un anumit control al atitudinilor și sentimentelor, motiv pentru care, dacă se prelungește, provoacă oboseală și disconfort. Realizează o urmărire sau monitorizare a acțiunilor și este sistemul care predomină atunci când afectul este negativ și se trăiește sub spectrul griji, tristeții sau prudenței. Apelează la memorie, caută date și nu depinde de asocieri simple; explorează și evaluează acțiuni posibile, de exemplu, dacă oferta atrăgătoare pentru un produs din supermarket merită în comparație cu altele ca preț și calitate sau dacă merită să schimbăm operatorul de telefonie după ce am comparat diferitele servicii și tarife. Uneori

raționalizează sau elaborează argumente pentru a susține sau justifica decizii anterioare ale sistemului automat.

În viața reală, aceste două tipuri de reacție apar frecvent împreună în aceeași situație, dar le putem distinge sau ne putem chiar da seama că unul dintre ele este predominant. În decizia inițială a lui Carlos, după o perioadă de reflecție, a primat disconfortul de a fi nevoit să facă mici reparații casnice. În general și *a priori* tindem să adoptăm sistemul intuitiv. Deseori se bazează pe strategii avantaajoase care au dat rezultate la vremea lor și care au devenit automate, așa că se aplică în mod implicit în situații similare, adică în situații pentru care deja există un model în memorie. Suntem comozi, nu vrem să ne facem griji, căutăm efortul minim și ne simțim în largul nostru în viața cotidiană, în ceea ce cunoaștem și putem controla. În orice caz, ambele sisteme pot duce la rezultate pozitive sau negative, în funcție de context: confrunțați cu un accident sau cu un pericol neașteptat, s-ar putea ca evitarea sau fuga rapidă să fie o opțiune mai bună decât deliberarea excesivă.

Reacțiile și rutinele sistemului automat nu sunt întru totul inconștiente. Când se desfășoară, putem observa efectele asupra situației și dacă ceva nu se încadrează în așteptări sau dacă se produce o eroare, ceea ce duce la activarea sistemului reflexiv, acesta înlocuindu-l pe cel automat. Schimbarea condițiilor obișnuite ale unei situații aduce cu sine incertitudine și senzația de pierdere a controlului, rezultat al disparității dintre reprezentarea sau modelul pe care îl avem despre lume, care ghidează comportamentul în mod automat, și noile condiții ale contextului. Ne schimbă comportamentul și ne purtăm diferit. În continuare, vom vedea ce procese mintale implică aceste schimbări și ce regiuni și sisteme cerebrale intervin.

Funcțiile executive

Persoanele care conduc mașina pe drumul spre serviciu adoptă în mod mecanic secvența de obiceiuri bine stabilite de a ieși din casă, a se urca la volan și a se deplasa fără grijă sau deliberare în ceea ce privește viteza sau traseul de urmat; știi în ce loc și în ce moment trebuie să fie atente la semafoare, la sensuri giratorii și la intersecții sau la prezența pietonilor, la biciclete sau trotinete. Dar într-o zi oarecare, o ploaie torențială neașteptată provoacă momentul-surpriză, un moment „Houston, avem o problemă“, și totul se schimbă: ploaia alterează obiceiurile, iar operațiunile care în general se realizau cu lejeritate încep să fie desfășurate cu mai multă grijă, se reglează viteza, se anticipează o deplasare mai lentă sau nesigură, posibil cu elemente neprevăzute, și poate se caută rute alternative.

Deciziile și faptele din ziua cu ploaie puternică, ghidate mai mult de sistemul de reflecție și de calcul, rezultă din intervenția proceselor mintale denumite „funcții executive“ sau „de control cognitiv“. Sunt ansamblul abilităților cognitive sau de gândire care facilitează planificarea, organizarea și realizarea cu flexibilitate a acțiunilor.

Incertitudinea, provocată de complexitate, de neprevăzut, de eroare, de conflicte sau îndoieli când se iau în considerare diverse alternative de acțiune, activează aceste funcții care, pornind de la indicii sau stimuli relevanți, actualizează reprezentările despre context și selectează reacțiile adecvate. Mediul se schimbă constant și nu întotdeauna se adevărește ceea ce se prevede, motiv pentru care creierul este ocupat să detecteze ce se întâmplă și să se abată de la cele prevăzute. Majoritatea schimbărilor pe care le detectăm sunt irelevante, dar unele pot însemna câștiguri

sau recompense, ca, de exemplu, a ajunge repede și cu bine la muncă gășind un loc bun de parcare, sau pierderi sau prejudicii, ca întârzierile sau accidentele din cauza ploii.

O persoană va învăța mai mult și cu mai mare rapiditate în măsura în care își adaptează deciziile la circumstanțele schimbătoare. O parte importantă din luarea deciziilor constă în atenția la schimbările relevante și la rezultatele pozitive sau negative ale acțiunilor și integrarea ambelor în deciziile viitoare, actualizând astfel reprezentarea lumii înconjurătoare. Conform cercetărilor britanicului Tim Behrens și colaboratorilor de la Universitatea Oxford, cei care învață și își optimizează deciziile cel mai mult tind să fie persoanele cele mai sensibile la schimbări, care valorizează mai mult semnalele primite din mediu și care presupun că probabilitățile de recompensă se pot schimba și că uneori acest lucru se întâmplă rapid. Se poate spune că sunt cei care profită cel mai bine de funcțiile lor executive.

Printre aceste funcții, se evidențiază detectarea noutății sau a stimulilor și indiciilor relevanți. În acest caz, atenția se orientează și se menține la ceea ce este important și se separă de ceea ce este irelevant și, în general, de tot ce ar putea reprezenta o distragere. Indiciile pot sta într-un singur stimul sau o circumstanță sau, mai des, un ansamblu sau un tipar de aspecte care, în funcție de ceea ce este stocat în memorie, facilitează selectarea răspunsului oportun sau, în cazul dat, începutul unei căutări de informații. Selectarea răspunsului potrivit – fie că vorbim despre un automatism ca schimbarea benzii de circulație sau depășirea altui autovehicul, sau despre explorarea sau evaluarea posibilelor moduri de acțiune în funcție de consecințe – depinde tot de această funcție.

„Memoria de lucru“ este o altă abilitate importantă, capacitatea de selectare a informației relevante, atât din prezent, cât și din ceea ce se află stocat în memoria de lungă durată, și de a o utiliza conștient suficient timp pentru realizarea unei acțiuni. Această informație se actualizează integrând date noi în legătură cu comportamentul. De exemplu, când căutăm un loc de parcare, calculul distanțelor și spațiilor trebuie menținut în memorie destul timp pentru a estima care este locul cel mai potrivit. Memoria de lucru contribuie la organizarea temporară a comportamentului și a secvenței de acțiuni orientate către un obiectiv.

Nu este cu nimic mai prejos abilitatea de a atenua sau înlătura gândurile, activitățile și emoțiile nenesesare care pot interfera cu obținerea comportamentului adecvat sau care împiedică atingerea scopurilor propuse, abilitate ce permite, totodată, înlocuirea acestora cu altele mai potrivite. Această capacitate se asociază cu autocontrolul, despre care vom vorbi mai târziu.

Pe scurt, aceste abilități sau funcții executive, dintre care le-am menționat pe cele mai relevante pentru luarea deciziilor, creează o disponibilitate de a fi atent, a acționa și a se schimba. Explorează și caută soluții posibile în memorie, în date și în experiențele trecute proprii sau ale altora și în orientarea atenției către informațiile care apar din context. Ca rezultat, ele oferă comportamentului flexibilitate și adaptabilitate, actualizează modelele mintale, contribuie la găsirea de noi soluții și la anticiparea mai precisă și ne ajută să învățăm.

Funcțiile executive diminuează incertitudinea și riscurile asociate, crescând de asemenea controlul asupra situației. Încercăm să influențăm mediul urmărind controlul sau, mai

Incertitudine și risc

Incertitudinea se manifestă de-a lungul vieții noastre în moduri diferite. Numim în mod corect incertitudine necunoașterea probabilităților asociate consecințelor opțiunilor noastre. În această carte, conceptul se utilizează într-un sens general, în legătură cu ceea ce este nesigur și necunoscut. Când se cunosc aceste probabilități, vorbim despre risc, care are legătură cu posibilitatea ca rezultatul unei alegeri să fie pozitiv sau negativ, în conformitate cu datele disponibile. Odată ce se cunosc probabilitățile, o opțiune cu risc poate fi mai avantajoasă decât o opțiune sigură. „Toleranța la risc” este gradul de susceptibilitate sau

concret, senzația de control, care tinde să fie plăcută. Siguranța este echivalentă cu controlul, deci în general sunt preferate opțiunile sigure față de cele nesigure sau riscante, la fel cum sunt preferate acele riscuri care pot fi evaluate sau cuantificate. Prin urmare, tindem să fugim de incertitudine sau să o reducem. Uneori, acest fapt creează atât de mult disconfort, încât cunoașterea rezultatului negativ al unei alegeri este mai tolerabilă decât să așteptăm fără să știm ce se va întâmpla. A avea certitudinea că ceva rău se va întâmpla ne ajută să ne pregătim; a ști cum vom reacționa într-o situație defavorabilă crește nivelul de control asupra acesteia, făcând-o mai tolerabilă.

În schimb, exercitarea funcțiilor executive cere efort și provoacă oboseală; iar alt aspect negativ este că nevoia de a controla situația poate provoca stres. Astfel, în situații critice, cum ar fi o boală gravă, responsabilitatea excesivă, când se caută