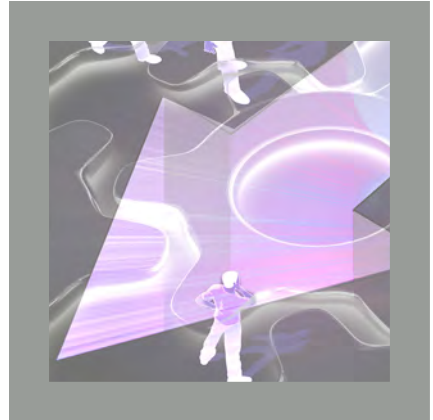


REPRINT



WITOLD GOTOWSKI:

**INTUICJA:
JAK BARDZO JEJ SŁUCHAĆ?**

Emocje potrafią pomóc
w podejmowaniu decyzji,
ale mogą też
wyprowadzić lidera
w pole. Jak nie dać się
im ponieść?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK, jesień 2010

WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL

THINKTANK[®]

Podczas

operacji Pustynna Burza w 1991 r. oficer obsługujący radar na brytyjskim okręcie wojennym spostrzegł na ekranie śledzącym przestrzeń powietrzną sygnał, który wzbudził w nim nieuzasadniony strach.

Ponieważ, powracając z misji bojowej, piloci tych samolotów mieli niefortunny zwyczaj wyłączania systemów elektronicznej identyfikacji, nie sposób było rozróżnić na monitorze radaru obrazu ich myśliwców od obrazu innych obiektów o podobnej wielkości i szybkości. Sam sygnał był więc taki sam, jak sygnały powracających z misji, przyjaznych samolotów amerykańskich, a mimo to wzbudził głęboką niepokój. Oficer nie umiał wskazać przyczyny lęku, ale jego obawa była tak intensywna, że w ciągu kilkunastu sekund wydał rozkaz zestrzelenia nadlatującego obiektu. Po kilku godzinach oczekiwania w napięciu, kiedy okręty sprawdzały, co naprawdę zaatakowano (mógł to przecież być amerykański samolot) okazało się, że do morza została zestrzelona raketa rakietka.

Przez dwa lata oficerowie brytyjskiej marynarki wojennej byli pewni, że ta decyzja była sprawą szczęścia. Dopiero dokładna analiza sytuacji przez psychologa Gary'ego Kleina ujawniła, że sygnał rakiety pojawił się na ekranie radaru z minimalnym opóźnieniem w porównaniu do tego, jak normalnie pojawiały się sygnały samolotów nadlatujących znad lądu. To właśnie ta drobna różnica wywołała w oficerze silny strach. Bez wieloletnich szkoleń na symulatorach, udziału w dziesiątkach ćwiczeń bojowych oraz kilku tygodni wpatrywania się w radar, jego system nerwowy nie byłby w stanie zaprzestać wydzielania „uspokajającej” dopaminy na widok rakiety. Minimalne opóźnienie na ekranie radaru nie wywołałoby niewytłumaczonego lęku, a wojsko straciłoby pancernik, w którego kierunku leciała rakietka.

Takiego połączenia intuicji z długoletnią wprawą nie sposób przecenić. Doświadczeni menedżerowie wysokiego szczebla często potrafią zadziwić swych sceptycznych podwładnych, forsując zaskakujące decyzje. Zgromadzone doświadczenia pozwalają im bowiem podejmować rozstrzygnięcia, które na pierwszy rzut oka wydają się przeczyć rozsądkowi. Taką decyzją było np. pod koniec lat 80. przeforsowanie decyzji o wprowadzeniu do produkcji Dodge Viper, drogiego, niemal wyścigowego samochodu, przez Boba Lutza, prezesa Chryslera. Decyzja ta – uważana pierwotnie za nieracjonalną – była efektem „inteligentnej intuicji”, wytrenowanej przez lata umiejętności.

INTUICJA – AUTOMATYCZNY

PILOT Platon nauczył nas myśleć, że podejmując decyzje, ludzie zachowują się racjonalnie. To logika wychodzi zwycięsko z bitew, w których rywalami są uczucia i emocje. Neurolog Antonio Dámasio udowodnił jednak, że ludzie nieodczuwający emocji w wyniku usunięcia fragmentu kory mózgowej (chodzi o korę okołoczołową) tracą zdolność do podejmowania nawet najprostszych decyzji. Ta część mózgu odpowiada za przekazywanie emocji generowanych przez „prymitywne” części mózgu (np. amygdalę) do strumienia świadomych myśli. Ludzie odcięci od swych emocji nie otrzymują więc informacji, które powstają poza świadomością. Nie mogą więc wybrać rozwiązania, choć dysponują danymi.

Można to porównać do współpracy pilota z pilotem automatycznym. „Automatyczny pilot” to w przypadku mechanizmu decyzyjnego te części mózgu, które odpowiadają za emocje, a pilot to racjonalna część mózgu.

Rolą automatycznego pilota jest podawanie kluczowych, przetworzonych i uproszczonych informacji, które umożliwiają pilotowi decydowanie. Wiele decyzji automatyczny pilot podejmuje jednak sam. Żywy pilot nie byłby w stanie podjąć ich sam ze względu na ilość danych, które trzeba wziąć pod uwagę, i krótki czas, w którym trzeba to zrobić. Zasiadając za sterami, kapitan nie zdaje sobie sprawy z procesów, które zachodzą w komputerach automatycznego pilota. Powinien jednak być zawsze gotów przejęcia od niego sterów i szybko to zrobić w krytycznej fazie lotu. Odcięcie człowieka od informacji autopilota stawia go w sytuacji podobnej do tej, w której jednostka, podejmując decyzję, nie może sięgnąć do potencjału swoich emocji.

CZY NALEŻY UFAĆ

TYLKO EMOCJOM? Badania potwierdzają, że ludzie z dużym doświadczeniem w danej dziedzinie mają podstawy do podejmowania decyzji w oparciu o odpowiedź intuicji.

Okazuje się, że ich najprostsze emocje – strachu oraz przyjemności z pewnym (czasami znacznym) wyprzedzeniem wskazują na to, jaką decyzję podejmą. W prostym eksperymencie z talią kart, z których jedna dawała wyraźne szanse na wygraną, a druga na przegraną, okazało się, że po wyborze około 50 kart uczestnicy zaczęli dobierać karty tylko z „zyskownych” talii, a po około 80 kartach wiedzieli, dlaczego tak czynią. Analiza neurologiczna wykazała,

GLÓWNA MYŚL

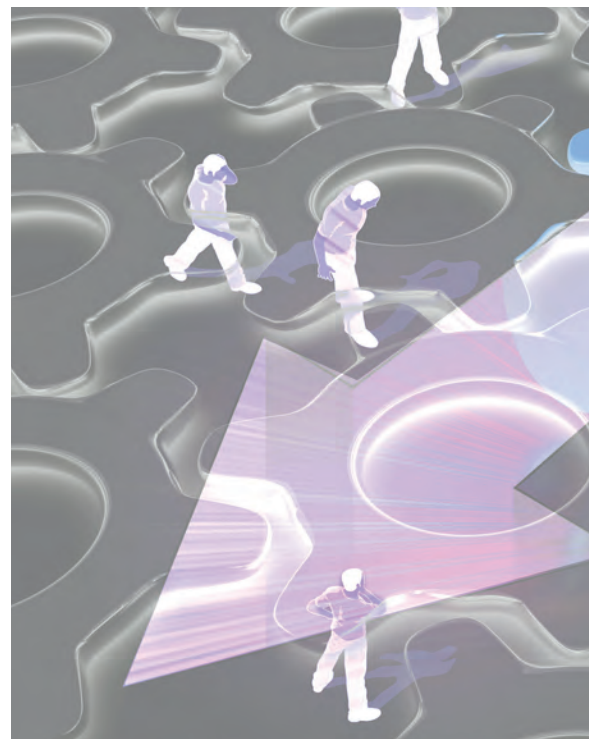
- **Wyćwiczona intuicja pomaga w podejmowaniu decyzji** – sprawdza się zwłaszcza wówczas, gdy podejmujemy decyzje w dziedzinach, na których dobrze się znamy.
- **Intuicji nie można jednak ufać** nadmiernie, bo mózg zastawia na nas wiele emocjonalnych pułapek.
- **Podejmowanie decyzji przypomina „przeciąganie liny”** między emocjami i racjami. Świadomość tego mechanizmu pozwala ustrzec się nadmiernego wpływu emocji na ostateczną decyzję.

że po wyborze zaledwie 10 kart, za każdym razem przybliżając dłoń do „przegrywających” talii, uczestnicy reagowali objawami strachu. To ich emocje pierwsze dostrzegły, co należy robić, by wygrać. Świadomość pojawiła się dużo później.

Strategiczną intuicję wyostrza ćwiczenie i nauka na błędach. Od czasu wprowadzenia symulatorów liczba błędnych decyzji w kokpitach samolotów drastycznie spadła. Długoletnia praktyka powoduje, że jednemu na świecie mistrzowi trzech gier (tryktraka, pokera i szachów) wystarczy jedno spojrzenie na planszę, by widzieć, jakie ruchy są najbardziej optymalne. Mistrzowie w swoich dziedzinach zazwyczaj nieustannie analizują swoje osiągnięcia i nawet w sukcesach znajdują elementy, które można poprawić. Na przykład znany twórca oper mydlanych codziennie znajduje minimum 30 błędów lub poprawek w gotowych już odcinkach seriali – robi to z myślą o przyszłych filmach.

KIEDY NIE UFAĆ NADMIERNIE INTUICJI? Emocje i intuicja pomagają zwłaszcza w sytuacjach, gdy poruszamy się po znanym obszarze. Są jednak sytuacje, gdy nadmierne zaufanie emocjom może szkodzić. Dotyczy to np. decyzji odnoszących się do sytuacji przypadkowych, gdzie nie występuje żaden wzór, reguła czy procedura. Ludzki mózg ma silną skłonność do dopatrywania się prawidłowości we wszystkich seriach następujących po sobie wydarzeń, a także w obrazach (np. w kształtach chmur na niebie). Przypisywanie przypadkowym sytuacjom znaczeń i nadmierne zaufanie emocjom może tworzyć piorunującą mieszankę.

Giełda, którą cechuje statystyczna nieprzewidywalność kursów akcji, dostarcza znakomitego materiału do tworzenia takich myślowych konstrukcji. Gdy kursy akcji zwyżkują, silne pozytywne emocje są dodatkowo wzmacniane (dosłownie – poprzez silniejszy zastrzyk dopaminy), bo mózg zaczyna



„dostrzegać” wznoszące trendy w ruchach cenowych akcji. Połączenie przyjemności płynącej z hazardu i z wyobrażonego trendu jest jednym z czynników prowadzących do powstawania giełdowych baniek inwestycyjnych. Mechanizm ten odpowiada też za znaczną część ryzykownych decyzji menedżerskich, będących skutkiem błędnych interpretacji danych, pozornie tylko przypominających trend.

Proces decyzyjny zależy także od tego, w jaki sposób zdefiniowany jest sam problem. Mając do wyboru dwa merytorycznie identyczne opisy sytuacji – jeden kładący nacisk na stratę, a drugi na korzyść, większość osób dokona wyboru, kierując się obawą przed stratą (skłonność do unikania ryzyka). Manipulując definicją sytuacji, możemy świadomie prowadzić do mniej racjonalnych decyzji u innych.

Liczne eksperymenty świadczą o tym, że mózg wystawia nas na pułapki decyzyjne.

Jedną z nich jest „zakotwiczenie” umysłu na punkcie odniesienia, którym może być zarówno



Doświadczeni menedżerowie potrafią zadziwić podwładnych, forsując zaskakujące decyzje. Zgromadzone doświadczenia pozwalają im podejmować rozstrzygnięcia, które na pierwszy rzut oka wydają się przeczyć rozsądkowi.





Kiedy traktować intuicję z ograniczonym zaufaniem?

Zakotwiczenie umysłu na punkcie odniesienia

– rzypadkowa informacja w sytuacji podejmowania decyzji pod presją czasu może nas intuicyjnie skłonić do nieoptymalnej decyzji.

Skłonność mózgu do „mentalnej księgowości”

– w pojedynku racjonalności i emocji często intuicyjnie wybieramy opcję, która zapewnia bezpieczeństwo – nie zawsze najlepszą.

Panika lub stres – sytuacje pełne napięcia prowadzą do zawężenia percepcji. Wówczas widzimy tylko fragment rzeczywistości i podejmujemy nieoptymalne decyzje.

PRZECUCIA
DLACZEGO IM
NIE ZAWSZE UFAĆ?

przypadkowe, jak i celowo wykreowane wydarzenie lub informacja. Naszą korę przedczołową charakteryzuje spektakularny brak zdolności do ignorowania nieistotnych informacji. Dlatego tak łatwo wpłynąć na decyzję zakupową, zakotwicząc uwagę na np. specjalnie zawyżonej cenie, by z łatwością dokonać transakcji po niższej, lecz nadal bardzo korzystnej cenie dla sprzedającego.

Inną pułapką jest skłonność mózgu do swoistej „mentalnej księgowości”. Kto z większym prawdopodobieństwem kupi bilet do kina, płacąc 30 zł – ten, który zgubił zakupiony już bilet i musi nabyć drugi, czy też ten, który go jeszcze nie kupił, a po drodze do kina zgubił taką kwotę? Ten, kto zgubił pieniądze. To całkowicie irracjonalne, gdyż z punktu widzenia poniesionej straty, obydwie sytuacje są identyczne.

Richard Thaler, który przeprowadził to badanie, twierdzi, że zakup biletu do kina postrzegamy jako transakcję, w której koszt biletu jest wymieniany na doświadczenie związane z obejrzeniem filmu. Zakup drugiego biletu powoduje, że postrzegamy koszt tego doświadczenia jako zbyt wysoki, gdyż jeden bilet kosztuje teraz 60 zł. Zgubione 30 zł nie jest zaś „księgowane” przez nasz mózg na mentalnym rachunku związanym z obejrzeniem filmu. Dlatego nie wahamy się, wyciągając z kieszeni tę kwotę na zakup biletu.

Gdy stajemy w obliczu nowej sytuacji decyzyjnej, zwłaszcza takiej, która wiąże się ze skrajnie silnymi negatywnymi odczuciami, o trafności podjętej decyzji decyduje swoisty pojedynek pomiędzy racjonalnością i emocjami. Natura i ewolucja obdarzyła nas „odrchami gada”, dzięki którym mamy np. odruch ucieczki lub ataku w sytuacji niebezpieczeństwa, ale nie zawsze taka odruchowa reakcja stanowi najlepszą decyzję. Gdy nie ma gdzie uciec, umiejętność opanowania strachu i włączenia racjonalnego myślenia może być jedynym sposobem na podjęcie optymalnej decyzji.

Panika lub stres prowadzą do silnej emocji i skutkują zawężeniem percepcji, a to oznacza, że widzimy jedynie fragment sytuacji. To z kolei prowadzi do nieoptymalnej decyzji, a w skrajnych sytuacjach do reakcji typu atak-ucieczka. Sporo decyzji biznesowych zapada w takich okolicznościach – braku pełnej informacji, presji czasu i niepewności. Ci, którzy potrafią odwołać się w takich chwilach do racjonalnego myślenia i „zachować zimną krew”, mają większe szanse na podjęcie optymalnej decyzji.

Z drugiej strony, nadmiar racjonalności również szkodzi, np. skutkuje pułapką „myślenia za wiele”. Gdy zaczynamy się zastanawiać nad tym, w oparciu o jakie przesłanki chcemy dokonać wyboru, np. sofya lub samochodu, zwykle gubimy się w gąszczu



Badania potwierdzają, że ludzie z dużym doświadczeniem w swej dziedzinie mają uzasadnione podstawy do podejmowania decyzji w oparciu o odpowiedzi intuicji.



kryteriów i tracimy z oczu te, które są kluczowe. Eksperymenty psychologa Apa Dijksterhuisa pokazują, że w przypadku złożonych sytuacji decyzyjnych, poziom satysfakcji z decyzji jest zdecydowanie wyższy, gdy zapada ona szybko i nie bierzemy pod uwagę wszystkich opcji. Im bardziej uczestnicy eksperymentów polegali na swych odczuciach, tym bardziej byli zadowoleni z wyboru. W prostych sytuacjach decyzyjnych powinniśmy więc zawierzać swej racjonalności, a w bardziej złożonych – odczuciom i emocjom.

WALKA O DECYZJĘ – MIĘDZY

EMOCJAMI A ROZUMEM Eksperymenty z wykorzystaniem rezonansu magnetycznego udowodniły, że nawet najbardziej banalna decyzja jest rezultatem ożywionej debaty w mózgu. Różne opcje, które mamy do wyboru, wywołują myśli, emocje i skojarzenia, a każda z nich walczy z pozostałymi o uwagę świadomości. Najbardziej przekonujące są myśli, ale najsilniejsze emocje zdobywają przewagę nad pozostałymi myślami i emocjami. Ta rywalizacja odbywa się głównie na poziomie nieświadomym. Innymi słowy, znaczna część procesu decyzyjnego odbywa się poza świadomością, a decyzja jest rezultatem „emocjonalnego przeciągania liny”.

W którym momencie taka dyskusja powinna się skończyć i jak? Kiedy racjonalna część mózgu ma wymusić uzgodnienia i na jakiej zasadzie powinna to czynić? Wygaszenie debaty wiąże się z pozytywnymi emocjami. Związana z tym emocjonalna pokusa często prowadzi do zakończenia debaty przedwcześnie, a przez to do nieuwzględnienia kluczowych informacji. Mózg, który źle toleruje niepewność i nie znosi sporu często podejmuje złe rozwiązania.

Tak funkcjonuje myślenie ludzi o silnych przekonaniach politycznych – ich mózgi są nieprzepuszczalne, gdyż wiedzą już, w co wierzą. Gdy mają wyrazić opinię, ich kora przedczołowa uaktywnia się nie po to, by racjonalnie rozpatrzyć różne opcje, ale

by skontrolować emocje i narzucić pewność zgodną z przekonaniami. Osiągnięcie tej zgodności wiąże się z silnymi pozytywnymi odczuciami. Ludzie o silnych przekonaniach są więc przekonani o swej racjonalności, tymczasem są jedynie bardzo sprawni w racjonalizowaniu swoich przekonań.

Tę samą prawidłowość można zaobserwować u ludzi, o których sądzi się, że są niezwykle logiczni i uwzględniają wszystkie fakty oraz punkty widzenia przy formułowaniu opinii. Przykładem są tu eksperci, np. politolodzy lub ekonomiści. W badaniach psychologa Philipa Tetlocka uznani politolodzy i ekonomiści występujący często w mediach zostali poproszeni o przypisanie prawdopodobieństw każdemu z trzech prognozowanych scenariuszy w wybranym obszarze gospodarki i polityki. Po roku okazało się, że jako najbardziej prawdopodobne eksperci wybierali scenariusze, które się zmateriałizowały mniej niż w 33 procentach. Innymi słowy, losowo wybrane przewidywania lepiej odzwierciedlałyby przyszłość. Zdaniem Tetlocka, eksperci padli ofiarą „pułapki pewności”. Podobnie jak w przypadku ludzi o silnych przekonaniach politycznych, ich ideologia była silniejsza od tego, co podszeptował im ich instynkt wynikający z doświadczenia i wiedzy. Stopień trafności prognoz stworzonych przez ekspertów o silnych przekonaniach był wyraźnie niższy od przeciętnej i wyniósł 25 procent.

Racjonalni Grecy kierowali się logiką, ale przed wyruszeniem na wojnę słuchali też wyroczni. Intuicja jest ważnym źródłem wiedzy, pozwalającej na podejmowanie lepszych decyzji. Ale jak każda wiedza i ta ma swoje ograniczenia. Używajmy więc intuicji i emocji, podejmując decyzje, ale nie nadużywajmy ich.

Witold Gotowski: doświadczony trener, konsultant i coach, partner w firmie Values. Można się z nim skontaktować pod adresem: witek.gotowski@gmail.com.