

SPIS TREŚCI

WSTĘP	17
ROZDZIAŁ 1	
SYTUACJE DECYZYJNE I ICH KLASYFIKACJA	19
1.1. Problemy i drzewa decyzyjne	19
1.2. Klasyfikacja sytuacji decyzyjnych	25
1a. Święty Tomasz z Akwinu „określa” podstawowe typy sytuacji decyzyjnych	25
1.2.1. Decyzje w warunkach pewności	25
1.2.2. Decyzje w warunkach ryzyka	26
1.2.3. Decyzje w warunkach niepewności	27
1b. Z książki Jerome K. Jerome, <i>Trzech panów w łódce (nie licząc psa)</i>	27
1.3. Normatywna i opisowa (behawioralna) teoria decyzji	28
1.4. Coś z życia: nadmierna wiara we własne racje	31
1.4.1. Czy bolszewicy powinni byli podpisać niekorzystny traktat pokojowy z Niemcami?	31
1.4.2. Dlaczego Niemcy nie uwierzyli, że Brytyjczycy mogli rozszyfrować Enigmę?	36
1.5. Podsumowanie	37

Część I

WYBORY WIELOASPEKTOWE

ROZDZIAŁ 2

SFORMUŁOWANIE PROBLEMU DECYZYJNEGO – PODSTAWOWE ELEMENTY

DECYZJI	41
2.1. Określenie problemu decyzyjnego	41
2a. Przyjmowanie nieuświadomionych założeń	43
2b. Nieprzyzwoita propozycja pułkownika Sutpena	45
2.2. Typowe błędy przy wyborze perspektywy	46
2c. Jak przyjęta perspektywa może zmieniać nasze decyzje: zgubiony bilet – zgubione pieniądze	46
2d. Czy wyciąć kłopotliwe drzewo w ogrodzie?	47
2.3. Podstawowe elementy procesu decyzyjnego	48
2.3.1. Decydent	48
2e. Kto jest decydentem?	49
2.3.2. Alternatywy wyboru	50
2f. Jak uniknąć namolnych przewodników turystycznych w Indiach?	50
2.3.3. Cechy alternatyw wyboru	52
2g. Czy wymienić redaktorkę?	52
2.3.4. I co dalej?	56
2.4. Podsumowanie	56

ROZDZIAŁ 3

POSZUKIWANIE INFORMACJI	58
3.1. Zewnętrzne źródła informacji	58
3a. Jaki proszek do prania wybrać?	58
3b. Uczciwy kelner z PRL	59
3.1.1. Co decyduje o ilości nabywanej informacji?	60
3.1.2. Ekonomia nabywania informacji	61
3.1.3. Ograniczona pojemność informacyjna człowieka	63
3.1.4. Techniki śledzenia procesu poszukiwania informacji	64
3.2. Wewnętrzne źródła informacji – pamięć	65
3.3. Wewnętrzne źródła informacji – wnioskowanie	69
3.3.1. Uczenie się z doświadczenia	69
3.3.2. Wiara w naiwne teorie	72
3.4. Podsumowanie	75

ROZDZIAŁ 4

UŻYTECZNOŚĆ, PREFERENCJE I POSTULATY ICH RACJONALNOŚCI	76
4.1. Teoria popytu i założenie malejącej krańcowej użyteczności	76
4.2. Postulaty racjonalności wobec preferencji decydenta i ich naruszanie	77
4.2.1. Odwracanie się preferencji	79
4.2.2. Efekt łatwości ewaluacji	81
4.3. Wielowymiarowa funkcja użyteczności	83
4a. Adam Mickiewicz, <i>Pan Tadeusz</i>, księga V	83
4.4. Pojęcie użyteczności doświadczanej	86
4.5. Podsumowanie	90

ROZDZIAŁ 5

STRATEGIE WYBORU	92
5.1. Przykład i pojęcie strategii wyboru	92
5.2. Proste strategie wyboru	93
5.2.1. Strategia dominacji	93
5.2.2. Strategia przewagi pozytywnych cech	94
5.2.3. Strategia koniunkcyjna	95
5.2.4. Strategia alternatywna	97
5.2.5. Strategia eliminacji według aspektów	97
5.2.6. Strategia leksykograficzna	98
5.3. Zasada kompensacji i strategia Maksymalizacji Addytywnej Użyteczności (MAU)	100
5a. Strategia Beniamina Franklina	100
5.4. Wybór strategii wyboru	103
5.5. Analiza decyzyjna – pomoc w podejmowaniu decyzji	105
5b. Czy można porównać wartości materialne i moralne?	107
5.6. Podsumowanie	108

ROZDZIAŁ 6

PULAPKI OCENIANIA	110
6.1. Przeddecyzyjna stronniczość ocen	110
6a. Adam Mickiewicz, <i>Pan Tadeusz</i>, księga V	110
6.2. Przenoszenie ocen z jednych zadań na inne: efekt „aureoli”	113
6.3. Efekt pierwszeństwa	114
6.4. Efekty kontekstu	116
6.4.1. Unikanie opcji skrajnych	116
6.4.2. Efekt asymetrycznej dominacji	118
6.4.3. Asymetryczna dominacja u pszczoł i sójek	120
6.5. Efekty sformułowania	122
6.6. Czy można przewyciężyć błędy oceniania?	125
6.7. Podsumowanie	126

ROZDZIAŁ 7

DECYZJE I EMOCJE	127
7.1. Czym są emocje?	127
7.2. Skutki pozytywnego i negatywnego nastroju	128
7.3. Heurystyka afektu	131
7.4. Emocje i racjonalność: czy emocje są wrogiem racjonalności?	133
7a. Reklama	135
7.4.1. Niewrażliwość ocen emocjonalnych na wielkość konsekwencji i na wielkość prawdopodobieństwa	137
7.5. Myślenie kontrfaktyczne i żal	138
7b. Kiedy wolimy mniej pieniędzy niż więcej	139
7.5.1. Żal antycypowany	140
7.6. Przewidywanie przyszłych emocji	143
7c. Ludowa anegdota o niebezpieczeństwach picia wódki	145
7.7. Podsumowanie	146

ROZDZIAŁ 8

PREFERENCJA CZASU TERAŹNIEJSZEGO I PROBLEMY SAMOKONTROLI	148
8.1. Preferencja czasu teraźniejszego i zachowania impulsywne	148
8.2. Funkcja dyskontowa	150
8.3. Wielkość dyskontowania zysków i strat	154
8.4. Wielkość dyskontowania kwot większych i mniejszych	155
8.5. Opóźnianie i przyspieszanie	155
8.6. Różnice indywidualne w wielkości dyskontowania	157
8.7. Potrzeba polepszania swojej sytuacji	158
8.8. Samokontrola	160
8.9. Zewnętrzne ograniczenie swobody	163
8.10. Podsumowanie	163

ROZDZIAŁ 9

DECYZJE ZAWIERAJĄCE KONSEKWENCJE MORALNE	165
9.1. Czym jest moralność?	165
9a. Błąd naturalizmu	167
9.1.1. Różne sfery moralności	168
9b. Który podział jest sprawiedliwy?	169
9.2. Konsekwencjalizm i deontologizm	170
9c. Deontologiczna decyzja Sezostrysa	171
9.2.1. Od czego zależy skłonność ludzi do wyborów opartych na zasadzie utyliitarystycznej bądź deontologicznej?	171
9.3. Skąd pochodzą oceny moralne: „z rozumu” czy „z uczuć”?	174
9.3.1. Emocje a utyliaryzm i deontologizm	176
9.4. Normy moralne i decyzje	181
9.5. Zniekształcanie ocen moralnych	184
9.6. Podsumowanie	186

Część II

DECYZJE W WARUNKACH RYZYKA I NIEPEWNOŚCI

ROZDZIAŁ 10

DECYZJE W WARUNKACH RYZYKA	191
10.1. Decyzje w warunkach niepewności i ryzyka	191
10.2. Kiedy podejmować ryzyko – zasada maksymalizacji oczekiwanej wartości	192
10.3. Teoria oczekiwanej użyteczności von Neumanna i Morgensterna	196
10.4. Paradoks Allais – krytyka teorii oczekiwanej użyteczności	200
10.5. Pomiar stosunku jednostki do ryzyka	201
10.6. Teoria subiektywnie oczekiwanej użyteczności Savage’a	208
10.7. Teoria perspektywy	211
10.7.1. Faza edytowania	211
10.7.2. Faza oceny – funkcja wartości	212
10a. Święty Augustyn o znaczeniu punktu odniesienia	214
10.7.3. Faza oceny – funkcja wag	214
10.7.4. Eksperymentalny pomiar funkcji wartości i funkcji wag	216
10.7.5. Teoria perspektywy w zastosowaniach – księgowanie umysłowe	220
10.8. Podsumowanie	222

ROZDZIAŁ 11

LICZENIE I SZACOWANIE PRAWDOPODOBIEŃSTW	223
11.1. Prawdopodobieństwa proste, łączne, warunkowe	223
11.2. Zmienianie oceny prawdopodobieństwa w obliczu nowych informacji	227
11a. Czy uwierzyć w pożar?	228
11b. Czy, korzystając z twierdzenia Bayesa, Niemcy powinni uwierzyć, że Brytyjczycy rozszyfrowali Enigmę?	231
11.3. Czym są i skąd się biorą prawdopodobieństwa?	233
11.4. Metody szacowania prawdopodobieństw subiektywnych	235
11c. In dubio pro reo i koło prawdopodobieństwa	238
11.5. Podsumowanie	240

ROZDZIAŁ 12

HEURYSTYCZNE METODY OCENY PRAWDOPODOBIENSTWA	241
12.1. Heurystyka reprezentatywności	241
12.1.1. Ignorowanie ogólnych prawidłowości	242
12.1.2. Nieuwzględnianie regresji w przewidywaniach	243
12a. Czy istnieje telepatia i czy zależy od nastroju?	245
12.1.3. Błąd koniunkcji – dobre i złe scenariusze	245
12.2. Zasada zakotwiczenia	247
12.2.1. Dowolność kotwic	248
12b. Kiwanie i kręcenie głową	248
12c. Jak działają agitatorzy?	249
12.2.2. Złudzenie w ocenianiu zdarzeń łącznych i rozłącznych	250
12.3. Zasada dostępności psychicznej	251
12d. Po ataku terrorystycznym spada liczba turystów	253
12e. Czy we Wszechświecie istnieją inne cywilizacje?	253
12f. Czy biznesmeni są przestępcami, a duchowni – pedofilami?	256
12.4. Optymizm	257
12.5. Błędy dopasowywania do siebie przekonań i pragnień	260
12.5.1. Błąd myślenia życzeniowego – dopasowywanie przekonań do pragnień	260
12g. Ryzykowna decyzja startu z oblodzeniem	261
12.5.2. Efekt kwaśnych winogron – dopasowywanie pragnień do przekonań	261
12h. Bajka La Fontaine’a, <i>Lis i winogrona</i>	261
12.6. Podsumowanie	262

ROZDZIAŁ 13

KRÓTKOWZROCZNOŚĆ I TRZYMANIE SIĘ WCZEŚNIEJSZYCH POSTANOWIEŃ	264
13.1. Wybory krótkowzroczne	264
13a. Planowanie czasu	265
13.2. Ignorowanie kosztów utraconych korzyści	266
13.3. Trzymanie się wcześniejszych postanowień	268
13.3.1. Podtrzymywanie <i>status quo</i>	269
13.3.2. Efekt posiadania	271
13b. Dlaczego przy adoptowaniu dziecka rodzice trafiają na najlepszy wybór?	273
13.3.3. Podtrzymywanie nieudanych decyzji: efekt utopionych kosztów	274
13.4. Podsumowanie	278

ROZDZIAŁ 14

GRUPOWE PODEJMOWANIE DECYZJI	279
14.1. Pozytywne i negatywne skutki grupowego podejmowania decyzji	279
14.1.1. Czy korzystnie jest podejmować decyzje w grupie?	279
14.1.2. Konformizm i jego przejawy	281
14.1.3. Efekt „myślenia grupowego” w zespołowym podejmowaniu decyzji	282

14.2. Metody wyboru społecznego	285
14a. Asymetria między zwolennikami skazania i uniewinnienia	289
14.3. Analityczna technika wyborów grupowych	289
14.4. Inteligentne i nieinteligentne systemy oceniania	296
14.5. Kiedy decydenci korzystają z rad	297
14.6. Podsumowanie	298

ROZDZIAŁ 15

ZASTOSOWANIA TEORII DECYZJI Z RYZYKIEM: HAZARD, INWESTOWANIE, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	299
15.1. Hazard – dlaczego ludzie grają?	299
15.1.1. Dlaczego ludzie grają?	300
15.1.2. Ignorowanie i zniekształcenie prawdopodobieństwa	301
15a. Fiodor Dostojewski, <i>Gracz</i>	303
15.1.3. Wiara w szczęście	304
15.1.4. Iluzja kontroli i myślenie magiczne	304
15b. Przesady Chińczyków dotyczące hazardu	305
15.1.5. Hazard i teoria perspektywy	306
15.2. Inwestowanie	306
15.2.1. Przewidzieć, co zrobią inni	306
15.2.2. Czy rynek jest efektywny?	307
15.2.3. Dywersyfikacja portfela akcji	308
15.2.4. Skłonności poznawcze inwestorów	311
15c. Globalne ocieplenie czy globalne ochłodzenie?	313
15d. Oszustwa typu „pump-and-dump” (nakłanianie do kupna tanich akcji anonimowej firmy, aby sztucznie podbić ich cenę)	314
15.2.5. Skłonności motywacyjne inwestorów – awersja do strat	316
15.2.6. Inwestowanie a emocje: nadzieja i strach	319
15.3. Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka	320
15.3.1. Czy przedsiębiorczość wymaga ryzykowania?	320
15.3.2. Ocena i preferowanie ryzyka	321
15e. Czy alkohol sprzyja podejmowaniu ryzyka	322
15.3.3. Ryzyko zależne od losu i ryzyko zależne od sprawności decydenta	322
15.3.4. Nasilenie motywacji osiągnięć a stosunek do ryzyka	323
15.3.5. Poczucie własnej skuteczności	325
15.4. Podsumowanie	327

ROZDZIAŁ 16

DECYZJE W STANIE NIEPEWNOŚCI	328
16.1. Unikanie niejasności	328
16.2. Kryteria wyboru w warunkach niepewności	332
16.3. Wybory w warunkach niewiedzy	339
16a. Co miał zrobić rząd angielski wobec problemu choroby „wściekłych krów”	340
16.3.1. Teoria wyboru opartego na argumentach	343

16b. Jakie piwo zamówić?	345
16.4. Podsumowanie	345

ROZDZIAŁ 17

PERCEPCJA I KOMUNIKOWANIE RYZYKA	347
17.1. Czym jest ryzyko: pomiar ryzyka	347
17.2. Spostrzeganie względnej częstości zdarzeń	348
17.3. Skłonność do ekstremalnych reakcji wobec ryzyka	350
17.4. Jakościowe wymiary spostrzegania i oceny ryzyka	352
17.4.1. Podstawowe czynniki oceny zagrożeń	356
17.5. Przekazywanie informacji o prawdopodobieństwie	359
17.5.1. Informacje słowne czy liczbowe?	359
17.5.2. Liczbowe formaty prawdopodobieństwa	360
17.5.3. Formaty graficzne	361
17.5.4. Prezentowanie małych i bardzo małych prawdopodobieństw	363
17.6. Podsumowanie	367

ROZDZIAŁ 18

OCENY EKSPERTÓW	368
18.1. Diagnozy, prognozy, oceny	368
18a. Ojciec Józef Bocheński o dziennikarzach jako ekspertach	369
18.2. Trafność ocen ekspertów	369
18.3. Dwie procedury formułowania ocen	372
18.4. Wagi oparte na intuicjach ekspertów	375
18.5. Dlaczego nie wykorzystuje się oceniania opartego na procedurach aktuarialnych?	377
18.6. Nadmierna pewność siebie	379
18.7. Podsumowanie	384

BIBLIOGRAFIA	385
---------------------	-----

INDEKS NAZWISK	409
-----------------------	-----

INDEKS RZECZOWY	419
------------------------	-----