Tyrania skrótu i rachunkowość pamięci w świecie decyzji

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł zgłębia psychologię decyzji, koncentrując się na zjawisku 'tyranii skrótu'. Autor wyjaśnia, jak umysł wykorzystuje System 1 do błyskawicznego rozwiązywania złożonych problemów poprzez mechanizm podstawienia. Tekst omawia różnice między jaźnią doświadczającą a pamiętającą, wskazując na rolę zasady szczytu i końca w retrospektywnej ocenie zdarzeń. Czytelnik dowie się, jak teoria perspektywy i awersja do strat wpływają na wybory w warunkach ryzyka oraz jakie patologie, jak błąd planowania czy sludge, utrudniają funkcjonowanie organizacji. Kluczowym elementem jest przedstawienie 'protez rozumu' – metodologii takich jak audyt tarcia czy analiza pre-mortem, które pozwalają na systemową mitygację błędów poznawczych w biznesie i prawie. To niezbędne kompendium dla liderów dążących do świadomego zarządzania procesami decyzyjnymi.

This article explores the psychology of decision-making, focusing on the phenomenon of the "tyranny of the shortcut." The author explains how the mind uses System 1 to rapidly solve complex problems through the mechanism of substitution. The text discusses the differences between the experiencing and remembering selves, pointing to the role of the peak-end principle in retrospectively evaluating events. The reader will learn how prospect theory and loss aversion influence choices under risk and what pathologies, such as the planning fallacy and sludge, hinder organizational functioning. A key element is the presentation of "rational prostheses"—methodologies such as friction auditing and pre-mortem analysis, which allow for the systemic mitigation of cognitive biases in business and law. This is an essential compendium for leaders striving for conscious management of decision-making processes.

Artykuł dekonstruuje iluzję racjonalności w procesach decyzyjnych, ujawniając mechanizmy poznawcze, które skrycie nimi sterują. Autor dowodzi, że nasze umysły, poddane presji czasu i nadmiaru informacji, uciekają się do heurystyk – uproszczonych

strategii myślenia – które prowadzą do systematycznych błędów i podatności na manipulację. Kluczowe koncepcje, takie jak efekt obramowania, awersja do strat i zasada szczytu i końca, ukazują, jak sposób prezentacji informacji i pamięć selektywnie kształtują nasze wybory, często wbrew naszym rzeczywistym interesom. Autor nie poprzestaje na diagnozie, lecz proponuje konkretne rozwiązania – „instytucjonalne protezy rozumu" – które mają ograniczyć negatywny wpływ heurystyk poprzez inteligentne projektowanie środowiska decyzyjnego. Podkreśla, że nowoczesna władza nie polega na kontroli zachowań, lecz na architekturze warunków, w których pewne zachowania stają się jedynymi sensownymi.

SŁOWA KLUCZOWE

System 1 | System 2 | jaźń pamiętająca | efekt obramowania | teoria perspektywy | awersja do strat | sludge | błąd planowania | WYSIATI | zasada szczytu i końca | protezy rozumu | audyt sludge | błąd narracyjny | perspektywa zewnętrzna | pre-mortem

System 1: heurystyka podstawiania upraszcza oceny

U podstaw tego mechanizmu leży subtelna operacja podstawienia. Gdy stajemy przed pytaniem docelowym – trudnym, wielowymiarowym i nieprzyjemnie otwartym, jak ocena ryzyka inwestycji czy sprawiedliwości reformy – nasz System 1, szybki aparat skojarzeń, nie podejmuje wyzwania. Zamiast tego podmienia je na pytanie heurystyczne, znacznie łatwiejsze do natychmiastowego rozstrzygnięcia: Czy to brzmi znajomo? Czy mam dobre przeczucie? Czy potrafię szybko przywołać przykłady? Gotową odpowiedź na to uproszczone pytanie dostarcza niemal natychmiast, a System 2, z natury oszczędny i selektywnie czujny, najczęściej bezrefleksyjnie ją zatwierdza. W rezultacie powstaje stan psychologicznie komfortowy: zyskujemy poczucie racjonalnej decyzji bez kosztu racjonalnej procedury. Ta „proceduralna oszczędność" nie jest jednak błahostką; to jeden z głównych silników reprodukcji błędów w organizacjach, gdzie presja na szybkość decyzji idzie w parze z rozproszoną odpowiedzialnością.

Jaźń pamiętająca: dyktatura wspomnień nad przeżyciem

Należy tu wprowadzić rozróżnienie, które zbyt często traktuje się jak literacką metaforę, podczas gdy w istocie opisuje fundamentalny konflikt architektur poznawczych: jaźń doświadczającą i jaźń pamiętającą. Ta pierwsza jest bezstronnym sejsmografem, rejestrującym strumień dobrostanu chwila po chwili. Druga natomiast tworzy z tego zapisu syntetyczną narrację – swoisty protokół z posiedzenia, który zarządza przyszłymi wyborami, preferencjami i rekomendacjami. W logice gospodarki rynkowej to właśnie jaźń pamiętająca dzierży niemal absolutną władzę, bo to ona odpowiada na pytania o lojalność klienta, satysfakcję z pracy czy reputację marki. Innymi słowy: to ona stanowi jedyny interfejs pomiędzy surowym doświadczeniem a ostateczną decyzją.

Zasada szczytu i końca: pamięć ignoruje czas trwania

Tu właśnie docieramy do jednego z najbardziej niepokojących, bo antyintuicyjnych mechanizmów: lekceważenia czasu trwania oraz zasady szczytu i końca. Ich wspólna logika jest uderzająco prosta: retrospektywna ocena zdarzenia nie jest sumą wszystkich jego momentów, lecz funkcją kilku migawek, które pamięć uznaje za reprezentatywne — przede wszystkim maksimum intensywności (szczyt) i stan końcowy (koniec). Czas, jako rozciągłość cierpienia lub przyjemności, zostaje w tej specyficznej rachunkowości pamięci niemal całkowicie wyksięgowany z bilansu. Ten mechanizm ma swoją klasyczną demonstrację w eksperymencie z zanurzaniem dłoni w lodowatej wodzie: badani woleli powtórzyć dłuższą próbę, zawierającą cały ból krótszej oraz dodatkowe sekundy dyskomfortu, jeśli tylko jej końcówka była odrobinę łagodniejsza. Pamięć nagrodziła lepsze zakończenie, ignorując fakt dodatkowego cierpienia.

Efekt obramowania: kontekst narzuca wybory rynkowe

Jeżeli w części pierwszej rdzeniem analizy była tyrania jaźni pamiętającej nad jaźnią doświadczającą, to teraz musimy dołożyć do tej konstrukcji narzędzie. Jest nim efekt obramowania: precyzyjny śrubokręt do ludzkiego sądu. Działa on jak most między „tym, co było” a „tym, co wybiorę”, pozwalając — bez zmiany faktów — przestawić punkt odniesienia, a z nim cały aparat wartościowania. W praktyce prawnej czy gospodarczej obramowanie działa niczym podstawienie zmiennej w matematyce: w formalnie równoważnym zdaniu pojawia się zupełnie inny obiekt psychologiczny.

W klasycznym problemie „azjatyckiej choroby” to samo rozwiązanie, opisane jako „uratowanie 200 osób”, budzi awersję do ryzyka. Gdy jednak przedstawi się je jako „śmierć 400 osób”, wywołuje skłonność do hazardu. Logika konsekwencji pozostaje identyczna, logika wyboru ulega całkowitemu odwróceniu. Jeśli ktoś wciąż chce postrzegać człowieka jako stabilny nośnik preferencji, powinien z odrobiną metodologicznej uczciwości dodać, że preferencje bywają stabilne głównie wtedy, gdy stabilne jest ich otoczenie semantyczne. A to warunek rzadki, niemal luksusowy.

I tu dochodzimy do koniecznej prowokacji: w sferze publicznej i rynkowej nie istnieje coś takiego jak „neutralny opis” decyzji, ponieważ sam język jest już wyborem punktu odniesienia. Spór o obramowanie przestaje być psychologiczną ciekawostką, a staje się sporem o władzę nad tym, co uchodzi za „naturalny” obraz rzeczywistości. Kto kontroluje ramę, ten często kontroluje wynik — bez potrzeby kontrolowania faktów. Dlatego nowoczesne instytucje nie tyle kłamią, ile ramują; kłamstwo jest kosztowne i ryzykowne, ramowanie bywa legalne, eleganckie i niemal niemożliwe do zaskarżenia.

Teoria perspektywy: awersja do strat paraliżuje wybór

W tym miejscu musimy uruchomić drugi aparat pojęciowy, o wiele bardziej brzemienny w skutki dla biznesu: teorię perspektywy. Jej status w nauce jest paradoksalny. Z jednej strony stanowi fundament behawioralnej krytyki klasycznej teorii oczekiwanej użyteczności, z drugiej zaś wciąż pozostaje przedmiotem ostrego sporu o wielkość i stabilność swoich parametrów, zwłaszcza kluczowej awersji do strat. W klasycznym ujęciu teoria perspektywy, czyli koncepcja opisująca podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka, głosi, że ludzie wartościują zmiany względem punktu odniesienia, a nie absolutne stany posiadania. Mówi też, że straty bolą bardziej, niż cieszą zyski, wrażliwość na zmiany maleje wraz z ich skalą, a prawdopodobieństwa są w naszych głowach ważone w sposób nieliniowy. To nie jest portret człowieka idealnego, lecz człowieka realnego, który w świecie faktów przyznaje wyższą rangę temu, co „teraz”, niż temu, co „później”, a zagrożeniu – niż okazji.

Osią tego myślenia jest awersja do strat. Jeśli mielibyśmy wskazać jeden mechanizm tłumaczący, dlaczego ujęcie problemu w kategoriach straty tak radykalnie zmienia naszą gotowość do ryzyka, byłaby to właśnie ona. Jednak współczesna recepcja naukowa tego zjawiska jest znacznie mniej triumfalna niż podręcznikowa narracja. Metaanalizy pokazują, że słynny parametr awersji do strat, często przywoływany jako stała o wartości $\lambda \approx 2{,}25$, nie jest uniwersalną cechą ludzkiej natury. Jest raczej statystyczną wypadkową wielu kontekstów, procedur badawczych i populacji, przy czym

rozrzut wyników bywa ogromny, a część badań pokazuje awersję znacznie słabszą lub wręcz jej brak. To nie unieważnia tezy, lecz wyrywa ją z rąk dogmatyków: awersja do strat jest realna, ale jej siła jest w równej mierze właściwością sytuacji, co właściwością umysłu.

Tu właśnie wypada uderzyć w dwa skrajne stanowiska, które dziś organizują dyskurs między nauką a biznesem. Pierwsza skrajność, nazwijmy ją „behawioralną totalizacją", głosi: skoro ludzie są podatni na błędy, to ich zawodną racjonalność można zastąpić racjonalnością projektanta. Skoro wybór jest plastyczny, to architektura wyboru staje się polityką. Skoro pamięć jest redaktorem, trzeba pisać jej redakcję. Druga skrajność, „kontrbehawioralny cynizm", odpowiada: skoro wszystkie efekty zależą od kontekstu, to w gruncie rzeczy nic nie wiemy, a cała ekonomia behawioralna to tylko retoryka ubrana w wykresy. Obie postawy są intelektualnie wygodne, bo zwalniają z wysiłku rozróżniania: pierwsza zamienia człowieka w obiekt inżynierii, druga zamienia dane w nieistotny szum. Prawdziwa powaga polega na tym, by nie uciekać ani w paternalistyczną wszechwiedzę, ani w poznawczy nihilizm.

Nudging vs. sludge: granica między pomocą a barierą

Skoro można sterować wyborem poprzez ramowanie i punkty odniesienia, można nim sterować również poprzez tarcie. Prowadzi to do kwestii etyczno-prawnych, których biznes unika nazywać po imieniu. W tym miejscu pojawia się sludge – nadmierne, celowo projektowane bariery proceduralne, które utrudniają jednostkom podejmowanie działań leżących w ich interesie. Sludge stanowi mroczny odpowiednik nudgingu: zamiast subtelnie ułatwiać podjęcie właściwej decyzji, drastycznie utrudnia tę, która jest niekorzystna dla instytucji. W najprostszej postaci przejawia się on poprzez uciążliwy proces rezygnacji z usługi, nieczytelny interfejs, rozbudowane formularze czy przerzucenie ciężaru dowodowego na klienta. Literatura behawioralna słusznie łączy to zjawisko z ekonomią kosztów transakcyjnych, co nadaje dyskusji wymiar pragmatyczny: tarcie nie jest metaforą, lecz realnym kosztem. Dlatego też OECD opisuje obecnie „audyty sludge" (sludge audits) jako praktykę redukcji nieuzasadnionych obciążeń w administracji i usługach. Wskazuje się przy tym na głęboko niesprawiedliwy charakter tego zjawiska, gdyż sludge jest czynnikiem nierównościowym – najsilniej uderza w osoby o najmniejszych zasobach poznawczych, czasowych i informacyjnych, niezbędnych do jego przezwyciężenia.

Błąd planowania: perspektywa wewnętrzna niszczy realizm

Systematyczne niedoszacowanie kosztów, czasu i ryzyka, połączone z przeszacowaniem korzyści i własnych kompetencji – oto istota błędu planowania. Jego architektura poznawcza nie jest jednak trywialna i nie sprowadza się do potocznie rozumianego optymizmu. Rdzeń problemu tkwi bowiem w dominacji perspektywy wewnętrznej. Jest to tryb myślenia, w którym jednostka lub organizacja traktuje własny projekt jako unikatowy fenomen, całkowicie niewspółmierny do bezdusznej statystyki podobnych przedsięwzięć.

Reguła WYSIATI: iluzja kompletności buduje pewność

Zasada WYSIATI nie jest jedynie heurystyką, lecz fundamentalnym trybem ontologizacji wiedzy: przekształca to, co widoczne, w jedyne, co istnieje. System 1 nie operuje bowiem na dostępnych danych jako na próbce rzeczywistości, lecz traktuje je jako jej kompletną, ostateczną wersję. Brak informacji nie jest dla niego sygnałem do wahania, ale próżnią, którą natychmiast wypełnia domyślną spójnością, działając niczym architekt narracji nienawidzący pustych przestrzeni. Paradoks jest tu druzgocący: subiektywna pewność często rośnie odwrotnie proporcjonalnie do liczby danych, gdyż spójną opowieść znacznie łatwiej utkać z kilku wątków niż z gąszczu sprzecznych faktów. W tym sensie ignorancja bywa epistemicznie niezwykle wygodna.

Błąd narracyjny: mity sukcesu maskują rolę przypadku

Błąd narracyjny nie jest wadą oprogramowania umysłu, lecz jego logiczną konsekwencją. Mózg, zmuszony do nawigacji w świecie zdarzeń losowych i wieloprzyczynowych, ma potężną skłonność do rekonstruowania przeszłości jako spójnego łańcucha przyczyn i skutków. To, co się wydarzyło, zyskuje uprzywilejowany status jedynej możliwej rzeczywistości, podczas gdy niezliczone scenariusze, które mogły się ziścić, ale się nie ziściły, bezpowrotnie znikają z pola widzenia. W efekcie historia staje się prostą linią, a nie rozgałęzionym drzewem możliwości; sukces staje się dowodem kompetencji, porażka świadectwem błędu, a przypadek? Zaledwie anegdotycznym przypisem.

Na tym gruncie wyrasta złudzenie zrozumienia i jego nieodłączny bliźniak – błąd pewności wstecznej. Po fakcie wszystko nagle „układa się” w gładką opowieść, która sprawia wrażenie uniwersalnej instrukcji na przyszłość. W praktyce jednak większość takich historii nie ma żadnej

mocy predykcyjnej; są to raczej literackie artefakty, poznawcze środki uspokajające, które nie zwiększają zdolności przewidywania. W biznesie objawia się to kultem historii sukcesu: analizy firm, które rzekomo „zrobiły wszystko dobrze", czyta się jak podręczniki, pomijając milczeniem niezliczone alternatywne ścieżki, które – choć na etapie decyzji były strukturalnie nie do odróżnienia – zakończyły się bankructwem.

Tu jednak analiza musi ustąpić miejsca ostrej polemice, gdyż stawka jest niezwykle wysoka. Obserwujemy dziś potężny nurt w myśleniu menedżerskim i inwestycyjnym, który traktuje narrację nie jako narzędzie komunikacji, ale jako źródło wartości. Opowieść o „wizji", „misji" i „trajektorii wzrostu" bywa wyceniana jako aktywo porównywalne z technologią czy kapitałem. Z perspektywy behawioralnej to strategia gry na WYSIATI: jeśli dostarczy się spójną, sugestywną historię, umysł odbiorcy sam dopisze brakujące dane, a ryzyko zostanie psychologicznie zneutralizowane. Problem w tym, że taka strategia systematycznie przesuwa koszty błędu planowania na przyszłość i na tych, którzy w narracyjnym entuzjazmie nie brali udziału – na pracowników, drobnych inwestorów, wreszcie na podatników.

Inżynieria końcówek: etyka projektowania satysfakcji

Jako ekonomista i prawnik muszę tu dodać coś niewygodnego: zasada szczytu i końca, wraz z lekceważeniem czasu trwania, to wymarzony sojusznik rynków. Sprzedają one nie faktyczny dobrostan, ale jego starannie zredagowane wspomnienie. Branże takie jak turystyka, rozrywka czy media społecznościowe opierają swój model na produkcie, który jest w istocie „pakietem narracyjnym" skrojonym pod jaźń pamiętającą. To nieuchronnie przesuwa spór o heurystyki w stronę sporu o odpowiedzialność projektową. Czy wolno konstruować doświadczenia, w których zadowolona pamięć jest kupowana za cenę długotrwałego dyskomfortu jaźni doświadczającej? I czy nasze prawo – konsumenckie czy pracy – posiada w ogóle narzędzia, by uchwycić tę specyficzną formę szkody: rozciągłą, cichą, pozbawioną dramatycznego „szczytu", a przez to tak trudną do udowodnienia i łatwą do wyparcia?

Protezy rozumu: procedury korygują błędy poznawcze

Jakie zatem „drogi wyjścia" można zaproponować, by nie popaść ani w iluzję pełnej racjonalności, ani w kapitulację przed manipulacją? Odpowiedź, w mojej ocenie, jest jedna: instytucjonalne protezy rozumu. Są to procedury i standardy, które nie próbują wychować człowieka na anioła, lecz ograniczają skutki jego przewidywalnych błędów poprzez inteligentną konstrukcję środowiska

decyzyjnego. Taka proteza nie jest naiwną „edukacją moralną”; to inżynieria proceduralna, której celem jest uczynienie decyzji mniej podatną na zdominowanie przez pojedynczy czynnik: dramatyczny szczyt, ostateczny wynik, narzuconą ramę, lęk przed stratą, pierwszą usłyszaną liczbę czy najłatwiej dostępną anegdotę.

Pierwszą protezą jest obowiązek przyjęcia perspektywy zewnętrznej w projektach o wysokiej stawce, rozumiany nie jako ozdobny dodatek, lecz formalny warunek samego uzasadnienia. Projekt staje się niedopuszczalny bez przedstawienia klasy odniesienia i jawnego rachunku bazowego. Ten warunek jest z natury antynarracyjny, toteż organizacje zwalczają go z subtelną determinacją; tym bardziej powinien być usztywniony proceduralnie, gdyż błąd planowania pozostaje jedną z najkosztowniejszych patologii w gospodarce i państwie. Druga proteza to pre-mortem, czyli instytucjonalna symulacja porażki, oraz systemowe „myślenie o przeciwieństwie” jako narzędzie rozbrajania kotwic i gotowych opowieści. Nie chodzi tu o pesymizm, lecz o wymuszenie alternatywnych hipotez w świecie, w którym zasada WYSIATI produkuje poczucie spójności z niepełnych danych.

Trzecia proteza to audyt tarć i interfejsów jako wymóg zgodności, analogiczny do audytu finansowego. Skoro nieuzasadnione tarcie proceduralne jest realnym kosztem i narzędziem władzy, powinno podlegać ujawnieniu i redukcji. Praktyka tak zwanych audytów sludge, promowana przez OECD, jest tu zapowiedzią standardu, który biznes będzie musiał zinternalizować, jeśli nie chce, aby za kilka lat prawo narzuciło mu te same zasady w znacznie bardziej represyjnym trybie.

Perspektywa zewnętrzna: statystyka poprawia prognozy

Kahnemanowska propozycja perspektywy zewnętrznej jest w istocie radykalnym zerwaniem z opowieścią. To poznawczy kontrapunkt, który każe nam amputować niemal wszystko, co czyni projekt „naszym”: unikalną wizję, heroiczną determinację zespołu czy rzekomo sprzyjające okoliczności. W zamian oferuje coś intelektualnie nieatrakcyjnego, lecz poznawczo brutalnie skutecznego: surową statystykę podobnych przypadków. Jej siła polega na tym, że nie pyta „jak nam pójdzie?”, lecz bezlitośnie docieka: „jak zwykle kończą się takie rzeczy?” Taka zmiana perspektywy bywa jednak egzystencjalnie nie do zniesienia dla podmiotów zanurzonych w logice sprawczości, ponieważ odbiera im cenny monopol na interpretację własnej przyszłości.

Warto tu przywołać przykład, który w literaturze przedmiotu urósł do rangi alegorii: projekt podręcznika, który wedle optymistycznych prognoz miał powstać w dwa lata, a w rzeczywistości pochłonął osiem. Co więcej, znaczna część analogicznych przedsięwzięć nigdy nie doczekała się finału. Siła tego studium przypadku nie leży w skali porażki, lecz w odsłoniętym mechanizmie:

nawet twarda, jawna wiedza o losie innych zespołów okazała się bezsilna wobec wewnętrznej opowieści o własnej wyjątkowości. Statystyka została poznawczo unieważniona, zepchnięta na margines przez przekonanie o unikalności własnego losu. I tu właśnie błąd planowania styka się z zasadą WYSIATI, regułą, wedle której to, co widzimy i wiemy o sobie, staje się całą dostępną rzeczywistością. Wszystkim, co naprawdę się liczy.

Algorytmiczne ramowanie: AI automatyzuje perswazję

Tym samym docieramy do wątku, który w biznesie jest już praktycznie pewnikiem przyszłości: hiperpersonalizacji ram, czyli ramowania skalowanego algorytmicznie. Kiedyś ramę projektowano „dla segmentu", dziś projektuje się ją „dla pojedynczej osoby". Generatywna AI i systemy rekomendacyjne umożliwiają nieustanne testowanie i dobór języka, by maksymalizować konwersję, minimalizować rezygnację i stabilizować punkt odniesienia. Przede wszystkim jednak służą podtrzymaniu narracji, w której klient pozostaje bezpiecznie „u siebie", w swoim status quo. Taka przyszłość jest nie tyle możliwa, ile niemal pewna, ponieważ kieruje nią żelazna logika ekonomicznej racjonalności: koszt krańcowy eksperymentowania z ramami spada, podczas gdy zysk krańcowy z utrzymania klienta rośnie. Ktokolwiek zatem próbuje dziś dyskutować o autonomii wyboru, ignorując tę cyfrową architekturę, posługuje się retoryką z epoki listów poleconych w dobie powiadomień push.

Dark patterns i DSA: prawo ogranicza cyfrową manipulację

Ewolucja debaty od subtelnego „nudge" do manipulacyjnych „dark patterns" i paraliżującego „sludge" jest jednym z kluczowych zwrotów ostatnich lat. Oznacza bowiem, że dyskusja przestała być akademicką rozmową o skuteczności, a stała się publicznym sporem o granice dopuszczalnej perswazji w cyfrowym ekosystemie. OECD wprost rozwija praktykę audytów, które mają identyfikować i redukować „sludge", czyli celowe wprowadzanie uciążliwych tarć w usługach publicznych. Organizacja wskazuje, że tarcie jest kosztem, a koszt ten jest często regresywny społecznie: najmocniej uderza w tych, którzy dysponują najmniejszym kapitałem czasu, wiedzy i zasobów poznawczych. Równolegle Unia Europejska, poprzez nowe regulacje i praktykę ich egzekwowania, zaczyna traktować manipulacyjne interfejsy jako materię prawa, a nie wyłącznie etyki. Akt o usługach cyfrowych (DSA) zakazuje projektowania ich w sposób, który „istotnie zniekształca" zdolność użytkownika do podjęcia wolnej i świadomej decyzji, co przenosi spór z

poziomu moralnych rozterek na poziom normatywno-egzekucyjny. Akt o sztucznej inteligencji (AI Act) idzie o krok dalej, ustanawiając katalog zakazanych praktyk, obejmujący techniki manipulacyjne lub podprogowe, które istotnie zniekształcają zachowanie i mogą powodować znaczną szkodę. To moment przełomowy: inżynieria wpływająca na ludzką decyzję staje się przedmiotem twardego prawa, a nie tylko miękkiej nauki.

Interfejsy: zmierzch autonomii w architekturze wyboru

Na zakończenie pora na ruch, który jest jednocześnie redukcją i zagęszczeniem: trzeba sprowadzić całą misterną architekturę heurystyk, błędów, narracji i tarć do jednej, centralnej tezy. A następnie pozwolić jej rozwinąć się w prognozę – profetyczną, lecz pozbawioną metafizycznych ambicji. Teza ta, oczyszczona z akademickiego pyłu, jest prosta i brutalna.

Nowoczesna władza nie polega już na bezpośredniej kontroli zachowań, lecz na architekturze warunków, w których pewne zachowania jawią się podmiotowi jako jedyne sensowne. W tym ujęciu heurystyki poznawcze nie są „błędami" jednostki, lecz punktami uchwytu dla inżynierii środowiska decyzyjnego. Oś konfliktu nie przebiega dziś między racjonalnością a irracjonalnością, lecz między bezwzględną eksploatacją poznawczą a instytucjonalnym zapośredniczeniem rozumu.

Jest to teza głęboko niewygodna, ponieważ nikomu nie pozwala spać spokojnie. Jednostce odbiera złudzenie suwerenności w klasycznym tego słowa znaczeniu. Biznesowi wytrąca z rąk argument, że „optymalizacja doświadczenia" jest działaniem aksjologicznie neutralnym. Państwu zabrania redukować problem do potrzeby edukacji obywateli. A nauce nie pozwala dłużej zadowalać się opisem psychologicznych efektów, ignorując ich instytucjonalne konsekwencje.

Gdy potraktujemy heurystyki takie jak lekceważenie czasu trwania, zasada szczytu i końca, efekt obramowania, awersja do strat czy błąd narracyjny jako spójny system, a nie luźny katalog osobliwości, ujawnia się ich wspólna funkcja. Każda z nich jest narzędziem do kompresji wielowymiarowej rzeczywistości do jednego, dominującego wymiaru: punktu kulminacyjnego zamiast procesu, ramy zamiast treści, straty zamiast bilansu, opowieści zamiast statystyki. Umysł nie tyle się myli, ile dokonuje bezwzględnej ekonomizacji poznawczej. I czyni to z żelazną konsekwencją.

W tym sensie Daniel Kahneman – wbrew popularnym odczytaniom – nie jest autorem psychologii deficytu, lecz teorii ograniczonej rachunkowości poznawczej. Jego myśl broni się właśnie tam, gdzie bywa najczęściej atakowana: nie przez twierdzenie, że człowiek jest z natury nieracjonalny, lecz przez pokazanie, że racjonalność ma swoją cenę. Cenę, której jednostka w warunkach presji czasu,

uwagi i informacji nie jest w stanie stale ponosić. Krytycy, którzy próbują „odwołać" heurystyki, wskazując na ich kontekstowość, trafiają w polemiczną próżnię. Zmienność efektów nie obala struktury, lecz ją potwierdza. Gdyby były one absolutnie stałe, mielibyśmy do czynienia z mechaniką, a nie z poznaniem.

Prawdziwy spór, który dziś się toczy, nie dotyczy więc tego, czy heurystyki istnieją. Dotyczy tego, kto ma prawo je wykorzystywać, w jakim celu i pod jaką społeczną kontrolą. I tu właśnie, bez eufemizmów, rysują się dwa skrajne obozy.

Pierwszy, coraz mocniej obecny w technologii i zarządzaniu opartym na danych, można nazwać inżynierią decyzji. Zakłada on, że sensowna autonomia jednostki poza architekturą wyboru nie istnieje; skoro decyzje są zawsze czymś kształtowane, należy je kształtować świadomie, efektywnie i na masową skalę. W tym paradygmacie heurystyki są zasobem, a nie problemem, a etyka redukuje się do mierzalnych wskaźników dobrostanu, retencji czy „satysfakcji użytkownika". To stanowisko jest logicznie spójne, lecz niebezpieczne, prowadzi bowiem do świata, w którym legitymizacja władzy poznawczej opiera się wyłącznie na jej skuteczności.

> Czy w świecie, gdzie algorytmy personalizują ramy naszych wyborów, możemy jeszcze mówić o autonomii? A może powinniśmy skupić się na budowaniu instytucji, które ochronią nas przed nami samymi? W tej asymetrycznej walce o umysł przyszłość należy do tych, którzy potrafią projektować protezy rozumu, zanim zostaniemy całkowicie przeprojektowani.

Inspiracje

[1] **"Thinking, fast and slow"** Daniel Kahneman

2011 | Farrar, Straus and Giroux

Izraelsko-amerykański psycholog i ekonomista, laureat Nagrody Nobla (2002) za integrację badań psychologicznych z naukami ekonomicznymi, zwłaszcza dotyczących osądu i podejmowania decyzji. Znany z teorii perspektywy i książki „Thinking, Fast and Slow".

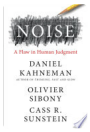
Israeli-American psychologist and economist, Nobel laureate (2002) for integrating psychological research into economic science, especially concerning judgment and decision-making. Known for prospect theory and 'Thinking, Fast and Slow'.

Princeton University (Emeritus)

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"Noise: A Flaw in Human Judgment"**

Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein

2021 | Little, Brown | ISBN: 9780316451383

[2] **"Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases"**

Daniel Kahneman, Paul Slovic, Amos Tversky

1973 | Cambridge University Press

[3] **"Choices, Values, and Frames"**

Daniel Kahneman, Amos Tversky

1984 | Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Framing, Loss Aversion, and Visualization of Risk for a Dynamic Simulation Environment"

Patricia L. McDermott, Michael Jentsch, Nancy Grugle, Jessica M. Barnes

2011 | Journal of Cognitive Engineering and Decision Making

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[2] "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases"

A Tversky, D Kahneman

1974 | Science

Google Scholar

[3] "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics"

Daniel Kahneman

2003 | American Economic Review

Google Scholar

[4] "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End"

Daniel Kahneman, B. L. Fredrickson, Charles Schreiber, Donald Redelmeier

1993 | Psychological Science

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: 0049b237-0240-4d56-9040-71dce9a591ca