

DOI: 10.18559/SOEP.2018.8.5

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział
Ekonomiczny, Katedra Ekonomii i Rachunkowości

elzbieta.jaworska@zut.edu.pl

**STRATEGIE ZAPOBIEGANIA BŁĘDOM
POZNAWCZYM, MOTYWACYJNYM
I EMOCJONALNYM LUB ICH
ELIMINOWANIA W RACHUNKOWOŚCI**

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia przeciwdziałania błędom i zniekształceniom w procesie poznawczym. W artykule dokonano przeglądu czynników behawioralnych wpływających na zachowania zawodowych księgowych oraz wynikających z nich błędów poznawczych, motywacyjnych i emocjonalnych. Zbadano strategie zapobiegania lub eliminowania błędów zaproponowane w naukach społecznych, a także przeanalizowano różne techniki przeciwdziałania lub ograniczania błędów z perspektywy rachunkowości. Próba eliminacji lub ograniczenia poddawania się wpływom błędów czy uprzedzeń pozwoli lepiej wykonywać zawody związane z rachunkowością, przez co może wpłynąć na poprawę jakości informacji wynikających z rachunkowości oraz podejmowanych na ich podstawie decyzji. Należy więc zwrócić uwagę na właściwości dyspozycyjne osób pracujących w rachunkowości, a także warunki, w jakich osoby te dokonują osądu czy podejmują decyzje. W artykule wykorzystano metodę analizy źródeł. Zastosowano też metody rozumowania dedukcyjnego i indukcyjnego.

Słowa kluczowe: błędy i uprzedzenia poznawcze, motywacyjne i emocjonalne; zawodowi księgowi; rachunkowość behawioralna.

Klasyfikacja JEL: M4, G02.

STRATEGIES FOR PREVENTING OR REDUCTION OF COGNITION, MOTIVATION AND EMOTIONAL BIASES IN ACCOUNTING

Abstract: The purpose of the article is to highlight the importance of counteracting errors and distortions in the cognitive process. This article reviews behavioral factors influencing professional accountants' behavior and the resulting cognitive, motivational and emotional errors. The prevention or elimination strategies proposed in the social sciences have been explored, and various techniques have been analysed to counter or reduce errors from the accounting perspective. This article is based on literature studies. The method of analysis of the sources and synthesis, induction and inference were used.

Keywords: cognitive, motivational and emotional biases and stereotypes, professional accountant, behavioral accounting.

Wstęp

Osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością wykonują różnego rodzaju czynności i zadania wymagające formułowania sądów i podejmowania decyzji, co z kolei wymaga zaangażowania określonych procesów poznawczych. Konstruowanie opinii i podejmowanie decyzji mogą odbywać się w trybie intuicyjnym, jak i analitycznym (Croskerry, Singhal i Mamede, 2013a; Kahneman, 2012). Sposób intuicyjny pozwala szybko podejmować decyzje, opiera się na heurystykach jako uproszczeniach w sposobie myślenia, osoby nie są świadome stosowania heurystyk, z tego względu nie korygują ewentualnych błędów czy uprzedzeń. Sposób analityczny jest zaś proces powolnym i zasobochłonnym, ale za to skutecznym i wiarygodnym (Croskerry i in., 2013a). Ponadto odmienne mogą być preferencje, nastawienie, emocje czy możliwości psychofizyczne tych osób, jak też warunki, w jakich pracują.

Stosując skróty myślowe zawodowi, księgowi są narażeni na uleganie różnego rodzaju błędom, stereotypom, uprzedzeniom, przez co ich osądy i decyzje mogą być niedokładne, zniekształcone czy irracjonalne. Zdaniem autorki, błędy te mogą być powodowane m.in. przez:

- brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności,
- nieprawidłowości w rozumowaniu i tendencyjność w myśleniu,
- brak wystarczającej motywacji do poszukiwania dodatkowych informacji czy dokładniejszego zgłębiania analizowanego zagadnienia/problemu,

- oddziaływanie emocji, preferencji, jak i osobowości na zachowania księgowych,
- wpływ otoczenia, w tym kontekstu, na zachowania zawodowych księgowych.

Popęlniane przez ludzi błędy i uprzedzenia (*biases*) są przewidywanymi odstępstwami od racjonalności (Arnott, 2006). Mogą one dotyczyć sfery poznawczej (*cognitive biases*) (Kahneman i Tversky, 1996), motywacyjnej (*motivational biases*) (Montibeller i von Winterfeldt, 2015) i emocjonalnej (*affective biases*) człowieka (Lerner, Li, Valdesolo i Kassam, 2015). Próba eliminacji lub ograniczenia poddawania się wpływowi błędów czy uprzedzeń pozwoli lepiej wykonywać zawody związane z rachunkowością, przez co może wpłynąć na poprawę jakości informacji z rachunkowości oraz podejmowanych na ich podstawie decyzji. Należy zwrócić szczególną uwagę na właściwości dyspozycyjne osób pracujących w rachunkowości, a także warunki, w jakich osoby te dokonują osądu czy podejmują decyzje.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia przeciwdziałania błędom i zniekształceniom w procesie poznawczym. W artykule dokonano przeglądu czynników behawioralnych wpływających na zachowania zawodowych księgowych oraz wynikających z nich błędów poznawczych, motywacyjnych i emocjonalnych. Zbadano strategie zapobiegania lub eliminowania błędów zaproponowane w naukach społecznych, a także przeanalizowano różne techniki przeciwdziałania lub ograniczania błędów z perspektywy rachunkowości.

W artykule wykorzystano metodę analizy źródeł. Zastosowano też metody rozumowania dedukcyjnego i indukcyjnego.

1. Czynniki behawioralne wpływające na zachowanie zawodowych księgowych i wynikające z nich błędy

Sposób wykonywania zawodu może być determinowany różnorodnymi czynnikami behawioralnymi, które oddziałują zarówno na danego człowieka (tzw. indywidualne), jak i na otoczenie, w którym on funkcjonuje (tzw. środowiskowe) (Fischhoff, 1981; Soll, Milkman i Payne, 2015). Czynniki te wpływają na zachowanie człowieka w następujących sferach:

- poznawczej, oddziałując na pojmowanie zjawisk, stosunek do nich, a przez to na sposób zachowania,
- motywacyjnej, uruchamiając, ukierunkowując i podtrzymując określone zachowanie,

- emocjonalnej, nadając siłę i kierunek zachowaniu, pobudzając bądź zniechęcając do określonego działania.

Pierwsza sfera dotyczy możliwości poznawczych człowieka. Determinują one szybkość przetwarzania informacji i trafność ich doboru, w tym m.in.: rozumowanie, pamięć, skojarzenia, percepcję, uwagę czy zdolność rozwiązywania problemów (Nęcka, Orzechowski i Szymura, 2006). W tym zakresie osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością w swojej pracy posługują się profesjonalnym osądem na potrzeby wydawania opinii, dokonywania ocen przeszłych i bieżących informacji, jak i tych dotyczących przyszłości, dokonywania wyborów między różnymi rozwiązaniami, co łączy się też z identyfikacją różnorodnych opcji, zdarzeń i wyników z nimi związanych, oceniania ich prawdopodobieństwa oraz szacowania ich konsekwencji, podejmowania decyzji, dokonują też wyboru zakresu ujawnień czy sposobu prezentacji informacji w różnych raportach oraz sprawozdaniach finansowych. Do typowych błędów w tej sferze należą heurystyki dostępności, zakotwiczenia, reprezentatywności, efekty: zbytnej pewności siebie, pominięcia, pierwszeństwa, świeżości, aureoli, błąd egotyzmu atrybucyjnego, *framing effect*, które powodują m.in. obniżenie wiarygodności i rzetelności informacji, ograniczenie przydatności decyzyjnej informacji z rachunkowości czy wyciąganie niewłaściwych wniosków przez użytkowników tych informacji (Jaworska, 2015; Nowak, 2010).

Kolejna sfera odnosi się do motywacji. W pracy zawodowej, w tym związanej z rachunkowością, istotne znaczenie mają preferencje oraz poziom motywacji człowieka, które mogą zależeć m.in. od jego wychowania, przekonań religijnych, tła kulturowego, jak i wyznawanych wartości, aspiracji bądź wiązać się z oddziaływaniem otoczenia (Oliveira, 2007). Czynniki te mogą więc wpływać m.in. na profesjonalny osąd, tworzone plany i budżety, ich realizację oraz kontrolę, wykorzystywane rachunki decyzyjne, postrzeganie ryzyka czy sposób prezentacji informacji w raportach, np. zarządczych. Motywacja ma też istotne znaczenie, ponieważ determinuje wysiłek poznawczy przy wykonywaniu zadań umysłowych. Wśród błędów tej sfery można wymienić efekty potwierdzenia, faworyzowania opcji czy efekt *status quo*, oddziałujące na skłonność osoby do działania (Kiziukiewicz i Jaworska, 2017).

W realizacji pracy w różnych zawodach, w tym związanych z rachunkowością, ważne są również emocje, które oddziałują na przebieg czynności poznawczych. Emocje mogą mieć różny kierunek (pozytywne, negatywne) lub siłę (intensywność) (Resnick, 2012). Mogą one usprawniać bądź zaburzać proces poznawczy czy wykonywanie czynności. Stan emocjonalny

osób zawodowo zajmujących się rachunkowością może oddziaływać na ich profesjonalny osąd, w tym zbieranie, selekcję i przetwarzanie informacji, dokonywane oceny, szacunki, podejście do ryzyka czy szybkość podejmowania decyzji. Przykładem zniekształceń w tej sferze są heurystyki afektu (Kiziukiewicz i Jaworska, 2017).

Na zachowanie osób zawodowo zajmujących się rachunkowością istotny wpływ mają też ich możliwości psychofizyczne, np. ogólne samopoczucie, w tym poziom zmęczenia, stan zdrowia czy odporność (podatność) na stres, a także obciążenia poznawcze związane z podjętym wysiłkiem umysłowym na potrzeby przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, które mogą negatywnie wpływać na zakończenie realizacji danego zadania. Ważne są też cechy osobowości ukształtowane pod wpływem nawyków, wcześniejszych doświadczeń, wyznawanego systemu wartości, postaw, które mogą oddziaływać na formułowane sądy i podejmowane decyzje (Smith, 1999). Zakłócenia w tym obszarze mogą wpływać na proces przetwarzania informacji, w tym zbieranie i selekcję informacji.

Oprócz czynników indywidualnych na realizację czynności poznawczych mogą wpływać również czynniki środowiskowe. Należą do nich np. kontekst, typ zadania, specyfika czynności, relacje z klientami, warunki pracy, posiadane zasoby, w tym możliwości techniczne (np. posiadanie systemów wspomagania decyzji) i kadrowe (liczba zatrudnionych osób, ich kompetencje, doświadczenie).

2. Istota zapobiegania błędom i uprzedzeniom w czynnościach poznawczych

Przeciwdziałanie błędom, uprzedzeniom w procesie poznawczym (*debiasing*) określa się jako zespół procedur, które ułatwiają redukcję lub eliminację błędów w ramach strategii (procesów) poznawczych wykorzystywanych przez decydentów (Sulphrey, 2014, s. 167). Wiąże się to z naprawianiem błędnych decyzji dokonanych pod wpływem uprzedzeń (tendencji), a także łagodzeniem wpływu niekorzystnych warunków otoczenia, np. przez poprawę warunków w środowisku podejmowania decyzji (Croskerry i in., 2013a). Działania te powinny skutkować bardziej trafnymi osądami czy decyzjami, a dzięki temu osiągnięciem lepszych wyników.

Skuteczne zapobieganie błędom/uprzedzeniom wymaga od człowieka (Aczel, Bago, Szollosi, Foldes i Lukacs, 2015; Croskerry i in., 2013a; Wilson i Brekke, 1994; *Debiasing*, 2017):

- świadomości potencjalnych błędów,
- posiadania motywacji do korygowania błędów,
- rozpoznawania kierunku i siły błędów,
- zdolności do zastosowania odpowiedniej strategii w celu kontroli lub dostosowania zachowania w reakcji na błędy/uprzedzenia.

W przeciwdziałaniu błędom poznawczym, motywacyjnym i wynikającym z emocji szczególne znaczenie mają indywidualne właściwości człowieka. Powinien on zdawać sobie sprawę z możliwości występowania zniekształceń, ich specyfiki działania, a także umieć rozpoznać kierunek i siłę uprzedzeń w celu doboru odpowiedniej techniki czy metody ich redukcji. Kluczowe pod tym względem są zdolności poznawcze człowieka, które zależą m.in. od jego wiedzy i umiejętności zdobytych podczas nauki na różnych poziomach edukacji oraz w życiu zawodowym. Znaczenie ma także sposób przetwarzania informacji, który może mieć charakter analityczny lub holistyczny (szerzej Rutkowska i Przybyszewski, 2015).

Eliminacja lub redukcja uprzedzeń nie będzie jednak możliwa bez odpowiedniej motywacji człowieka do podjęcia większego wysiłku poznawczego przy wykonywaniu zadań umysłowych oraz korygowania błędów. Ważna jest bowiem skłonność do głębszego przetwarzania informacji i namysłu nad docierającymi informacjami (Rutkowska i Przybyszewski, 2015).

Równie istotna jest także refleksyjność danej osoby, czyli jej zdolność do kontroli procesu rozumowania i powstrzymywanie się od formułowania intuicyjnych i pochopnych sądów na potrzeby rozwiązywania problemów decyzyjnych (Rutkowska i Przybyszewski, 2015).

W kontekście rachunkowości *debiasing* polega, zdaniem autorki, na ograniczaniu lub wyeliminowaniu popełniania błędów/uleganiu tendencjom przez osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością w celu poprawy precyzji ich zawodowego osądu oraz usprawnieniu procesu podejmowania decyzji. Można tu stosować różne podejścia, których ogólny podział przedstawiono w kolejnej części artykułu.

3. Główne kategorie możliwości (strategie) przeciwdziałania różnym rodzajom uprzedzeń poznawczych

Z błędami i tendencjami ludzie mogą radzić sobie w różny sposób. W literaturze są więc prezentowane różnorodne podejścia do redukcji oddziaływania błędów na zachowania ludzkie. Wskazuje to na istnienie wielu

trudności w ograniczaniu ich występowania. W niniejszym artykule zostaną zaprezentowane trzy główne podejścia, takie jak:

- orientacja na osobę lub środowisko,
- przyczyny/rodzaje błędów (psychofizjologia, powiązania i strategie),
- natura radzenia sobie z błędami (aspekty poznawcze, motywacyjne i technologiczne).

Pierwsza perspektywa odnosi się do przeciwdziałania uleganiu błędom ze względu na osobę oraz środowisko, w którym decydent dokonuje wyboru (Fischhoff, 1981; Soll i in., 2015). Zmiana decydenta powinna polegać na wzbogaceniu jego wiedzy i dostarczeniu narzędzi pomocnych do przewidywania błędów i ograniczeń. Istotne są tu edukacja, w tym szkolenia, strategie myślenia. Modyfikacja środowiska pracy wiąże się zaś z tworzeniem optymalnych warunków do wspierania osądów lub podejmowania decyzji (Croskerry, Singhal i Mamede, 2013b; Soll i in., 2015).

W ramach drugiej perspektywy wyodrębnia się trzy szerokie kategorie ograniczania błędów. Kategorie te dzieli się ze względu na specyfikę uprzedzeń, wyróżniając błędy, których podstawą są: zjawiska psychofizyczne, powiązania i strategie myślenia (Arkes, 1991). Charakterystykę poszczególnych strategii przedstawiono w tabeli 1.

Dwie pierwsze strategie są związane z błędami, które można przypisać automatycznemu przetwarzaniu informacji. Ostatnia kategoria dotyczy błędów przypisywanych bardziej świadomym strategiom analitycznym (Aczel i in., 2015).

W ramach trzeciej perspektywy wyróżnia się natomiast trzy kategorie redukcji oddziaływania błędów na zachowania ludzkie. Są to następujące strategie (Larrick, 2004):

- poznawcze,
- motywacyjne,
- technologiczne.

Poznawcze strategie ograniczania uprzedzeń służą do zmiany percepcji osoby wydającej sąd czy podejmującej decyzje oraz podejścia do różnych problemów decyzyjnych. Strategie poznawcze mogą koncentrować się na (Kaufmann, Carter i Buhrmann, 2010): strukturze, perspektywie lub wynikach. Krótką charakterystykę poszczególnych aspektów ukazano w tabeli 2.

Strategie motywacyjne zakładają natomiast zastępowanie intuicyjnego działania bardziej przemyślanymi działaniami. Mogą temu sprzyjać bodźce zewnętrzne, np. zachęty pieniężne (Camerer i Hogarth, 1999), jak i bodźce związane z uzyskaniem korzyści społecznych, np. sprawianie dobrego

Tabela 1. Kategorie redukcji uprzedzeń ze względu na specyfikę błędów poznawczych

Strategie redukcji błędów z przyczyn	Specyfika błędów	Charakterystyka strategii redukcji błędów
Psychofizycznych	Wynikają z nielinowego tłumaczenia (odwzorowania) bodźców fizycznych w ramach reprezentacji psychologicznych. Błędy te są funkcją sposobu kodowania informacji przez mózg	Błędy można ograniczać przez: – zmianę punktów odniesienia, – zmianę sposobu przedstawiania informacji
Powiązań	Występują, gdy skojarzenia semantyczne wprowadzają do wiadomości informacje, które są zasadniczo nieistotne dla tej decyzji	Błędy można ograniczać przez: – wprowadzenie i zastosowanie instrukcji nakładających do redukcji uprzedzeń, – rozważenie zaniedbanego fragmentu informacji
Stosowanych strategii myślenia	Wynikają ze stosowania suboptymalnych heurystyk, ponieważ jest to szybsze lub łatwiejsze niż wykorzystanie normatywnych zasad Wysiłek bardziej dokładnej analizy i oceny jest tu wyższy niż oczekiwane korzyści. Z tego względu decydent ocenia, że większa dokładność uzyskana dzięki normatywnej regule nie jest warta dodatkowego wysiłku	Błędy można ograniczać przez: – zwiększanie odpowiedzialności danej osoby za wydawane sądy czy podejmowane decyzje – wprowadzanie zachęt do bardziej dokładnej analizy – ułatwianie realizacji normatywnych zasad, np. przez komputerowe wspomaganie decyzji, opracowanie praktycznego przewodnika z danej dziedziny

Źródło: Na podstawie: (Aczel i in., 2015; Arkes, 1991; Chapman i Elstain, 2000, s. 205–206; Larrick, 2004).

wrażenia czy unikanie zakłopotania, co sprzyja prewencyjnej samoocenie przed podjęciem decyzji (Larrick, 2004).

Tabela 2. Kategorie redukcji uprzedzeń ze względu na specyfikę błędów poznawczych

Aspekty strategii poznawczych	Charakterystyka
Psychofizycznych	Rozłożenie i zmiana struktury informacji związanych z wydawanym osądem czy decyzją może korzystnie wpłynąć na dokładność i prawidłowość decyzji
Powiązania	Zmiana perspektywy z wewnętrznej (własny punkt widzenia) na spojrzenie z zewnątrz, co pozwala rozważać zagadnienie z szerszej perspektywy
Stosowanych strategii myślenia	Przygotowanie różnych wariantów wyników może zmniejszyć wpływ uprzedzeń lub zapobiec uleganiu im, np. zapobieganie rozważaniu tylko pozytywnych aspektów problemu, potwierdzających punkt widzenia danej osoby

Źródło: Na podstawie: (Aczel i in., 2015; Ashton i Kennedy, 2002; Kaufmann i in., 2010; Nickerson, 1998).

Technologiczne strategie redukcji uprzedzeń mają zaś na celu ułatwić wydawanie sądów i podejmowanie decyzji. Wiążą się one z używaniem różnych metod czy narzędzi wspomagających procesy myślowe i decyzyjne człowieka, np. modele ilościowe, listy kontrolne, służące zwiększeniu dokładności osądów, a także grupowe podejmowanie decyzji.

W ramach każdej strategii jest możliwe stosowanie różnorodnych technik i metod przeciwdziałania błędom i uprzedzeniom występującym w procesie poznawczym.

4. Techniki/metody eliminacji lub ograniczania wpływu błędów i uprzedzeń na zachowania osób zajmujących się rachunkowością

Na potrzeby eliminowania lub zmniejszania wpływu potencjalnych błędów czy zniekształceń w ludzkim myśleniu, osądzie lub podejmowaniu decyzji opracowuje się różnorodne techniki, metody i działania.

Techniki i metody przeciwdziałania błędom i uprzedzeniom poznawczym, motywacyjnym i wynikającym z emocji, według różnych kategorii strategii redukcji lub eliminowania tendencji, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Techniki i metody przeciwdziałania uleganiu błędom poznawczym

Technika/metoda	Charakterystyka
Sfera poznawcza: Strategie zorientowane na człowieka, strategie poznawcze	
Edukacja	Szkolenia dotyczące teorii poznawczych w zakresie wydawania sądów i podejmowania decyzji w celu zwiększania świadomości występowania błędów poznawczych, motywacyjnych i emocji oraz ich wpływu na proces rozumowania w związku z realizacją zadań w obszarze rachunkowości
Prewencja	Opracowywanie materiałów edukacyjnych dotyczących specyfiki uprzedzeń w rachunkowości, jak również procedur i narzędzi do ich testowania i eliminacji
Trening rozpoznawania i reakcji na uprzedzenia	Warsztaty kształtujące umiejętności eliminacji lub łagodzenia wpływu uprzedzeń na zachowanie osób zawodowo zajmujących się rachunkowością, np. trening analizy i interpretacji informacji w kontekście wyboru informacji wejściowej (heurystyka zakotwiczenia) czy reakcji na sposób przedstawienia informacji (<i>framing effect</i> , efekt świeżości, efekt pierwszeństwa, efekt aureoli)
Strategie krytycznego myślenia	Wiążą się ze świadomym i powtarzającym się procesem zastanawiania się, oceny oraz kwestionowania własnych decyzji oraz procesów decyzyjnych z zamiarem poprawy każdego
Pobudzanie kreatywności myślenia, w tym: myślenie nieszablonowe, tzw. na opak	Jest to podejście, które wymaga odwrócenia problemu, jest ono skuteczne w przeciwdziałaniu poszukiwaniu informacji potwierdzających własne opinie. Przydatne np. do redukcji efektu nadmiernej pewności siebie, heurystyki zakotwiczenia, efektu świeżości czy pierwszeństwa
Zwrócenie uwagi na różne wyniki	Opracowywanie różnych scenariuszy działania i ich konsekwencji. Zwracanie wagi na inne dane, które nie byłyby brane pod uwagę, co pozwala na rozszerzenie bazy informacji i zwiększenie ich reprezentatywności oraz przeciwdziałania zbyt wąskiemu wyborowi informacji. Przydatne do przeciwdziałania np. efektowi potwierdzenia, heurystyce reprezentatywności czy dostępności, efektowi nadmiernej pewności siebie, efektowi potwierdzenia
Sfera motywacji i emocji: strategie motywacyjne	
Zachęty (finansowe i niefinansowe)	Zachęty najczęściej pieniężne lub związane z prestiżem, mogą motywować ludzi do zwiększenia zaangażowania w poszukiwanie dokładniejszych informacji lub różnych wariantów decyzji w celu poprawienia jakości osądów lub wyborów; nie ma jednak powtarzalnych badań potwierdzających skuteczność tych zachęt

Technika/metoda	Charakterystyka
Osobista odpowiedzialność (accountability)	Świadomość, że opinie czy decyzje danej osoby zostaną przeanalizowane przez innych zobowiązuje do głębszego zastanowienia się nad problemem decyzyjnymi na potrzeby znalezienia rozwiązania. Utrudnia więc formułowanie pochopnych sądów. Uzasadnienie to powinno być jednak opracowane jeszcze przed wskazaniem wybranej opcji (np. wybór metod wyceny, określanie poziomu trwałej utraty wartości, dokonywane szacunki)
Wielostronne rozważenie i przeformułowanie problemu	Przydatne jest poszukiwanie korzyści i wad różnych wariantów (opcji). Umożliwia ono ograniczenie lub eliminację różnego rodzaju stereotypów czy skojarzeń myślowych, mogących prowadzić do uprzedzeń
Kontrola krzyżowa, stymulowanie kreatywności	Istnieją emocjonalne predyspozycje do akceptacji lub odrzucania konkretnego wyniku lub opcji, co osłabia trafność osądów lub decyzji. <i>Zniekształca to postrzeganie rzeczywistości w związku z pozytywnymi lub negatywnymi emocjami osób zawodowo zajmujących się rachunkowością, jak i wpływa na ich motywację do pracy.</i> Formułowanie sądów z różnych punktów widzenia, przez różnych ekspertów, i ich porównanie przeciwdziała np. efektowi faworyzowania opcji, efektowi potwierdzenia, heurystykom afektu
Kontekst problemu decyzyjnego	Może wpływać na nastawienie osoby do problemu, a tym samym oddziaływać na motywację do poszukiwania rozwiązań
Strategie zorientowane na otoczenie, strategie technologiczne	
Listy kontrolne	Służą one do weryfikacji poprawności toku myślenia
Systemy wspomagania decyzji	Wykorzystanie systemów komputerowych do zastępowania lub wspomagania złożonych funkcji rozumowania w celu dostarczania kompleksowych informacji, wspierających podejmowanie decyzji
Komputerowe systemy wsparcia (opieki)	Wykorzystanie systemów komputerowych na potrzeby ćwiczeń, do opracowania profilu osoby uczącej się podejmować decyzje i informacji zwrotnej na temat konkretnych błędów/uprzedzeń oraz strategii ich łagodzenia lub eliminacji
Decyzje grupowe	Na potrzeby przeciwdziałania uleganiu błędom przydatne jest grupowe współdziałanie. Otwarta dyskusja grupowa umożliwia redukcję błędów dotyczących osądów i podejmowania decyzji przez: <ul style="list-style-type: none"> – dostarczanie różnorodnych pomysłów, perspektyw na rozwiązanie problemu – sprawdzanie i równoważenie skrajne indywidualnych osądów

Technika/metoda	Charakterystyka
Decyzje grupowe	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność przedstawienia przez poszczególne osoby swoich założeń i ich wyjaśnienia, co wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy i jej właściwego wykorzystania – konfrontację osób o różnych punktach widzenia, co pozwala rozszerzyć zakres rozważań dotyczących problemu, do którego odnosi się wydawany osąd, podejmowana decyzja – zwiększanie zdolności uczenia się i zapamiętywania
Wspierające środowisko pracy	Przyjazne i wspierające się środowisko pracy poprawia jakość formułowania sądów i podejmowania decyzji, istotne jest unikanie nadmiernego obciążenia poznawczego, zmęczenia czy utraty snu
Ograniczanie presji czasu	Zapewnianie wystarczającej ilości czasu na podejmowanie trafnych osądów i decyzji

Źródło: Na podstawie: (Croskerry i in., 2013b; Gerling, 2009; Kirkeboen, 2009; Knapp i Knapp, 2012; Levi i Mainstone, 1986; Montibeller i von Winterfeldt, 2015).

W związku z formułowaniem sądów i podejmowaniem decyzji zawodowi księgowi mogą wpadać w różnego rodzaju zasadzki behawioralne. Aby je eliminować lub redukować ich wpływ, mogą oni wykorzystywać różnorodne techniki i metody w ramach strategii procesów poznawczych. Ich stosowanie wymaga świadomości występowania takich uprzedzeń, rozumienia ich specyfiki oraz ich kontroli. Dobór poszczególnych technik czy metod jest uzależniony od specyfiki zagadnienia/obszaru rachunkowości, jak i predyspozycji danej osoby. Z reguły większa wiedza i doświadczenie wpływają pozytywnie na redukcję błędów i tendencji poznawczych.

Zakończenie

Na potrzeby szybkiego podejmowania decyzji ludzie często stosują uproszczone strategie myślenia (heurystyki). Na skutek posiadania ograniczonych zdolności poznawczych, jak również działania czynników motywacyjnych lub emocji, osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością mogą redukować wysiłek poznawczy podczas formułowania sądów i podejmowania decyzji, co może prowadzić do różnych uprzedzeń lub zniekształceń.

Świadomość oddziaływania błędów poznawczych, motywacyjnych i emocjonalnych na zachowania osób zawodowo zajmujących się rachunkowością, a przez to na wykonywane przez nich czynności i zadania, jest jedynie punktem wyjścia do eliminacji lub ograniczania tych uprzedzeń.

Istotne jest ich zrozumienie i uwzględnienie w procesie przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. Wydawanie sądów i dokonywanie wyborów może bowiem podlegać subiektywnym kryteriom, wynikającym m.in. z indywidualnych preferencji, emocji, wcześniejszych doświadczeń.

W celu minimalizacji tendencji do upraszczania i ulegania błędom zawodowi księgowi mogą wykorzystywać różnorodne strategie, a w ich ramach techniki i metody. Należy jednak pamiętać, że ich wykorzystywanie nie zawsze może dać jednoznaczne odpowiedzi.

Bibliografia

- Aczel, B., Bago, B., Szollosi, A., Foldes, A. i Lukacs, B. (2015). Is it time for studying real-life debiasing? Evaluation of the effectiveness of an analogical intervention technique. *Frontiers in Psychology*, 6, 1120.
- Arkes, H. R. (1991, November). Cost and benefits of judgement errors: Implications for debiasing. *Psychological Bulletin*, 110(3), 486–498.
- Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16, 55–78.
- Ashton, R. H. i Kennedy, J. (2002). Eliminating recency with self-review: the case of auditors' "going concern" judgments. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 221–231.
- Camerer, C. F. i Hogarth, R. M. (1999). The effects of financial incentives in experiments: a review and capital-labor-production framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19, 7–42.
- Chapman, G. B. i Elstein, A. S. (2000). Cognitive processes and biases in medical decision making. W: G. B. Chapman i F. A. Sonnenberg (Eds.), *Cambridge series on judgment and decision making. Decision making in health care: Theory, psychology, and applications* (s. 183–210). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Croskerry, P., Singhal, G. i Mamede, S. (2013a). Cognitive debiasing 1: origins of bias and theory of debiasing. *BMJ Quality & Safety*, 22(Suppl 2), ii58–ii64.
- Croskerry, P., Singhal, G. i Mamede, S. (2013b). Cognitive debiasing 2: impediments to and strategies for change. *BMJ Quality & Safety*, 22, ii65–ii72.
- Debiasing. (b.d.). Pobrane 20 marca 2017 z <http://www.psychology.iresearchnet.com>
- Fischhoff, B. (1981). Debiasing. W: D. Kahneman, P. Slovic i A. Tversky (Eds.), *Judgement under uncertainty*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Gerling, P. G. (2009). Debiasing of managerial decisions: a new function of management accounting?. *Management*, spec. wyd., Uniwersytet w Zielonej Górze, 169–189.
- Jaworska, E. (2015). Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 389, 130–138.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Warszawa: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103(3), 582–591.
- Kaufmann, L., Carter, C. R. i Buhmann, C. (2010). Debiasing the supplier selection decision: a taxonomy and conceptualization. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40, 792–821.
- Kirkeboen, G. (2009). *Decision behaviour – improving expert judgement*. Pobrane z <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.204.555&rep=rep1&type=pdf>
- Kiziukiewicz, T. i Jaworska, E. (2017). Obszary oddziaływań behawioralnych na rachunkowość finansową i zarządczą. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4, cz. 1, 105–118.
- Knapp, M. C. i Knapp, C. A. (2012). Cognitive Biases in Audit Engagements. *CPA Journal*, 82(6), 40–45.
- Larrick, R. P. (2004). Debiasing. W: D. J. Koehler i N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (s. 316–338). Hoboken: Blackwell Publishing.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. i Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66. Pobrane z [10.1146/annurev-psych-010213-115043](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043)
- Levi, A. S. i Mainstone, L. E. (1986). A group-based procedure for revealing judgmental heuristics and biases. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 13, 174–177.
- Montibeller, G. i von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and motivational biases in decision and risk analysis. *Risk Analysis*, 35(7), 1230–1251.
- Nęcka, E., Orzechowski, J. i Szymura, B. (2006). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Nowak, M. (2010). *Psychologiczne aspekty budżetowania*, W: E. Nowak i B. Nita (red.), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wydanie II, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Oliveira, A. (2007). A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: the search for a cultural-ethical decision-making model. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(2), 12–17.

- Resnick, M. L. (2012). The effect of affect: decision making in the emotional context of health care. Conference paper: *Symposium on Human Factors and Ergonomics in Health Care* (40–41). doi. 10.1518/HCS-2012.945289401.007
- Rutkowska, D. i Przybyszewski, K. (2015). Efekt sformułowania (framing effect): zaangażowanie poznawczego wysiłku a wpływ kontekstualnych informacji o zysku lub stracie na podejmowanie decyzji. *Psychologia Społeczna, tom 10, 3*(34), 248–265.
- Smith, M. (1999). Personality issues and their impact on accounting and auditing. *Managerial Auditing Journal, 14*(9), 453–460.
- Soll, J. B., Milkman, K. L. i Payne, J. W. (2015). A user's guide to debiasing. W: G. Keren i G. Wu (Eds.), *The wiley blackwell handbook of judgment and decision making*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sulphrey, M. M. (2014). *Behavioural finance*. Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Wilson, T. D. i Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin, 116*, 117–142.