

Analiza racjonalnych i irracjonalnych zachowań w zarządzaniu organizacją na podstawie badań ankietowych i wywiadów

O tym, że właściwe zarządzanie firmą jest kluczowe, wie każdy prezes, kierownik dyrektor naczelny, menadżer. Ale czy każdy potrafi robić to skutecznie? Ponieważ różnica między zarządzaniem, a zarządzaniem skutecznym jest istotna i zasadnicza. Co jest istotne przy podejmowaniu decyzji, na co jesteśmy ukierunkowani czy tylko na cele czy również na wartości, a jak na wartości to jakie? Na temat zarządzania firmą, motywacji, mówi się dużo, organizuje konferencje i sympozja. Napisano wiele prac i poradników. I cóż z tego, kiedy w zastosowaniu praktycznym nie osiągamy oczekiwanych efektów. Tak naprawdę nie wiemy w czym tkwi problem. Myślę, że kluczową rolę przy podejmowaniu decyzji jest sposób ich podejmowania. Podejmowanie decyzji to nic innego jak zarządzanie organizacją, ponieważ od podjętych decyzji zależy jak działa firma. Właśnie racjonalność i irracjonalność w zarządzaniu organizacją dotyczy podejmowanych decyzji, Według wielu autorów „decyzja” (łac. *decisio* – postanowienie) oznacza świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawalnych i uznanych za możliwe wariantów przyszłej działalności, z co najmniej dwóch wariantów działania. W tym miejscu rodzi się kolejne pytanie czy ta świadomość przy podejmowaniu decyzji jest świadomościom oparta bardziej na racjonalności czy irracjonalności, a być może na tak zwanym „ślepych losie” czyli jak podejmie taką decyzje to może będzie właściwa lub nie tylko wtedy bardziej nas boli w postaci konsekwencji ekonomicznych. Dlatego najważniejszym, a zarazem najtrudniejszym problemem jest określenie, jakie wa-

runki należy spełnić aby decyzje były racjonalne. Jak na razie poszukiwania nie dały w pełni zadowalających rezultatów, a postulaty te są nadal przedmiotem dyskusji. W sferze osobowego poznania – im bardziej człowiek poznaje rzeczywistość i świat, tym lepiej zna siebie jako istotę. Po przez poznawanie samego siebie i swoich potrzeb możemy dopiero próbować właściwie podejmować określone decyzje.

Można w tym miejscu zadać pytanie „A co, jeśli wszystko, co wiesz o zarządzaniu, to nieprawda?” Przecież ciągle są stosowane metody i systemy wymyślone 100 lat temu, czy prezes, dyrektor, kierownik, który pracuje w współczesnej firmie podejmując decyzje kieruje się tylko ekonomią lub dąży do osiągnięcia zamierzonego celu nie patrząc na konsekwencje i skutki swoich decyzji. Wiele jest dróg, którymi możemy podążać aby lepiej poznać zjawisko podejmowania decyzji, tylko jak wybrać tę właściwą? Ciągłe pragniemy zdobyć uniwersalne elementy wiedzy, które pozwolą nam lepiej zrozumieć samych siebie i coraz pełniej się realizować w powierzonych zadaniach. Musimy w pewnym momencie zmienić swoją drogę z celu na wartości i zmierzać do odkrycia coraz to nowych horyzontów wiedzy. Bez takiego zastanowienia i zmiany popadamy w rutynę, przestajemy się rozwijać i stopniowo stajemy się niezdolni do podejmowania właściwych decyzji. Taką zdolność do abstrakcyjnej refleksji posiadają tylko niektóre jednostki ludzkie i one mogą wypracować wiedzę systematyczną, odznaczającą się logiczną spójnością twierdzeń. Dzięki takim procesom w środowisku różnych kultur i w różnych epokach osiągnano właściwe rezultaty które doprowadziły do zbudowania prawdziwych systemów myślowych. Z perspektywy czasu można wyodrębnić pewien zbiór prawd filozoficznych i wartości ponad czasowych, które mimo upływu czasu i postępu wiedzy są trwale obecne w naszym życiu zawodowym i społecznym, jak choćby pewne podstawowe zasady moralne, które są powszechnie uznawane.

Podejmowanie decyzji to najważniejsze zadanie każdego menedżera. Decyzje mogą być podejmowane w sposób racjonalny oraz irracjonalny. Sposób racjonalny jest najogólniej rozumiany

jako oparty na nowoczesnych, naukowych metodach, dobrze zaplanowany i dający dobre wyniki, oparty na logicznym rozumowaniu czy kierujący się rozumem, logiką. Natomiast z psychologicznego punktu widzenia za zachowania irracjonalne przyjmuje się takie, które wyrażają spontaniczną reakcję (emocję, namiętność, odruch) a nie wypływają z przemyślanych decyzji podjętych z udziałem woli. Racjonalność i irracjonalność w zarządzaniu organizacją dotyczy podejmowanych decyzji. W organizacji menedżerowie podejmują decyzje w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Decyzje podejmowane w warunkach pewności są decyzjami najłatwiejszymi, ponieważ można określić przyszły rezultat podjętych działań. Natomiast decyzje podejmowane w warunkach ryzyka są związane z działaniami, których skutki dla firmy są możliwe do określenia ze znanym lub dającym się oszacować prawdopodobieństwem. Najtrudniejszymi są decyzje podejmowane w warunkach niepewności, do których możemy zaliczyć stany emocjonalne, strach, lęk, radość. W tym przypadku z pewnością nie określimy skutków oraz okoliczności i warunków, w których działania te będą wykonywane, ale właśnie takie okoliczności i wyzwania mogą spowodować rozwój osobowy człowieka i lepsze poznanie samego siebie oraz kreatywność w trakcie podejmowania decyzji.

Zarządzanie irracjonalne, czyli z zastosowaniem intuicji należy zaliczyć do kreatywnych metod zarządzania, które w żaden sposób nie przeciwstawiających się racjonalności w firmie tylko z nimi współdziałają. Menedżerowie nie mogą i nie powinni być do końca racjonalni, dlatego ważne są procesy myślowe w procesach zarządzania. Intuicja stosowana jest w podejmowaniu tzw. decyzji oceniających, czyli takich, w których nie ma możliwości dokonania systematycznej analizy sytuacji ani przeprowadzenia obiektywnego wyjaśnienia procesu, który do decyzji doprowadził. Menedżerowie wykorzystujący w dużym stopniu intuicję powinni charakteryzować się pewnymi cechami, wśród których na szczególną uwagę zasługuje dobre wyobrażenie o samym sobie i poznania samego siebie, ciekawość, niezależność, przedkładanie

działania nad beczynność, podejmowanie ryzyka, koncentracja na rozwiązaniach, a nie na problemach. W celu skutecznego rozwiązania problemów potrzebne są również inne umiejętności, zwłaszcza te związane z kontaktami międzyludzkimi, które mogą mieć zasadnicze znaczenie, jeśli problem czy jego rozwiązanie dotyczy innych osób. Istotne znaczenie ma także umiejętność pracy w zespole, otwartość na odmienne punkty widzenia i umiejętność konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, jak również zarządzanie zasobami, wiedza i stosowne podejście.

Na podstawie badań ankietowych i wywiadów, które przeprowadzono na wybranej grupie pracowników średniego i niższego szczebla oraz kadry zarządzającej. Przeprowadzone badania ankietowe i wywiady na grupie 35 osób (w tym 17 osób z kadry zarządzającej i 18 pracowników średniego i niższego szczebla) wskazują, że w większości decyzje w ich przedsiębiorstwach są podejmowane w sposób racjonalny i ten sposób podejmowania decyzji wydaje się respondentom najbardziej odpowiedni dla firm. Zaś sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności szefa, który potrafi efektywnie przewodzić personelowi i podejmować odpowiednie decyzje, zarówno w oparciu o intuicję, jak i o rzetelne dane. Jednak aby być skutecznym i odnosić sukcesy w organizacji, należy opanować umiejętność kierowania sobą i umiejętność przewodzenia zespołowi. Ponadto od menedżera oczekuje się aby był asertywny, kreatywny i przedsiębiorczy oraz posiadał dużą wiedzę, dysponował wyjątkowymi umiejętnościami analitycznymi, potrafił podejmować trafne decyzje, aby doskonale współpracował z innymi ludźmi oraz miał twórczą wyobraźnię. Oprócz tego sukces w kierowaniu organizacją i kierowaniu ludźmi zależy od optymistycznego nastawienia do podejmowanych działań, konsekwentnej pracy nad udoskonalaniem swojej osobowości oraz korzystania z przemyślanych metod i strategii do motywowania pracowników. Szef organizacji musi tak zmotywować pracowników, aby dali z siebie wszystko i byli zdolni do przekraczania swych możliwości w dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu. Musi w nich wierzyć, zachęcać, a czasem zmuszać do pracy.

Istnieją osoby, które są urodzonymi przywódcami, ale większość umiejętności wiążących się ze skutecznym przewodzeniem organizacji nabywa się w trakcie odpowiedniej nauki, a skuteczność w działaniu nie jest wcale warunkowana przez specyficzne cechy osobowości czy temperamentu. Wśród dobrych menedżerów można znaleźć zarówno ekstrawertyków jak i introwertyków, a także osoby impulsywne i flegmatyczne. Na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem według ankietowanych składają się przede wszystkim takie cechy menedżera jak wiedza, umiejętności, doświadczenie, zaangażowanie i odpowiednie zarządzanie ludźmi. Większość ankietowanych osób spośród kadry zarządzającej uważa, że podejmują właściwe decyzje. Natomiast pracownicy średniego i niższego szczebla w większości uważają, że kierownicy w ich firmach podejmują niewłaściwe decyzje w zarządzaniu firmą, a tylko nieliczna grupa uważa, że są to decyzje właściwe.

Każdy menedżer natrafia w swojej pracy na wiele przeszkód, barier i utrudnień, które kształtują jego postawę wobec problemów i możliwości oraz rozbudzają chęć ich rozsądnego rozwiązania oraz podejmowania trafnych decyzji. Najważniejszą przeszkodą jest pojawiające się ryzyko i jego subiektywna percepcja przez menedżera. Decydowanie w warunkach pewności należy do rzadkości, ale jeśli menedżer ma możliwość podejmowania decyzji w warunkach pewności to jest to komfortowa sytuacja, gdyż menedżer wie, co może się stać w przyszłości, więc podejmowanie decyzji polega na wybraniu najlepszego wariantu. Natomiast podejmowanie decyzji w warunkach niepewności wiąże się z tym, że menedżer odbiera obiektywne zdarzenia zachodzące w otoczeniu i może je oceniać lub odczuwać w różny sposób. Jego końcowa ocena stopnia ryzyka i szans może zatem przyjąć postać rozwiniętego rozwiązania lub oceny intuicyjnej.

Ankietowani w większości uważają, że podejmowanie decyzji jest ograniczone poprzez wartości umiejętności i nieświadome odruchy menedżera. Zaś głównymi barierami w racjonalnym podejmowaniu decyzji są bariera organizacyjna, motywacyjna i informacyjna. Istnieją także inne bariery decyzyjne, ale jeśli są one

znane menedżerowi to jest mu łatwiej podejmować decyzje, gdyż nie rozpatruje wariantów nierealnych z powodu istniejących barier. W celu zwiększenia racjonalności decyzji kadra zarządzająca stosuje takie sposoby jak upraszczanie struktur organizacyjnych i podnoszenie swoich kwalifikacji.

Jeśli zaś chodzi o emocje, to stwierdzono, że wszyscy ludzie mają pewien wspólny zestaw ekspresji emocji: emocje szczęścia, zdziwienia, złości, wstrętu, strachu, smutku i pogardy, które rozpoznawane przez ludzi na całym świecie, gdyż niezależnie od różnic kulturowych, rasy, płci lub poziomu wykształcenia, wyrażane są w bardzo zbliżony sposób. W procesie podejmowania decyzji emocje pełnią następujące funkcje: motywacyjną, społeczną i poznawczą. Funkcja motywacyjna emocji polega na skłanianiu menedżera do podjęcia działania ze względu na jakieś doświadczane lub wyobrażane doświadczenie. Funkcje społeczne emocji polegają na tym, że dostarczają one informacji o stanach emocjonalnych ludzi w otoczeniu. Zaś funkcje poznawcze emocji to wpływ na to co zawraca naszą uwagę, w jaki sposób postrzegamy siebie i innych oraz w jaki sposób interpretujemy i zapamiętujemy różne detale z sytuacji życiowych.

Wszyscy respondenci uważają, że emocje mają wpływ na irracjonalne podejmowanie decyzji. Są to głównie takie emocje jak: gniew, złość, strach, stres i presja czasu. Przeżywanie intensywnych, zwłaszcza emocji o znaku ujemnym poważnie upośledza zdolność rozumowania, kojarzenia, spostrzegania, zapamiętywania i sprawnego działania. Dlatego istnieje konieczność radzenia sobie z niesprzyjającymi człowiekowi stanami afektywnymi, poprzez stosowanie różnych technik kontroli emocjonalnej. Aby uniknąć szkodliwych skutków emocji, człowiek powinien nauczyć się panować nad własnymi emocjami na tyle, by ich nie tłumić, a równocześnie, by one nie zaburzały i nie niszczyły innych jego procesów psychicznych i działań. Wiele firm stosuje już metody zarządzania emocjami, gdyż wychodzi z założenia, że w zawodach, w których liczy się kontakt z innym klientem należy stosować pewne standardy i określoną politykę emocjonalną.

Wszyscy ankietowani uważają, że uczucia i nastrój mają wpływ na podejmowanie decyzji, co oznacza, że dostrzegają udział emocji podczas podejmowania decyzji. Dobry nastrój wywołuje pozytywne emocje, które sprzyjają podejmowaniu lepszych decyzji. Niektórzy uważają, że w pracy nie ma miejsca na emocje, a wszystkie decyzje zawodowe powinny być przede wszystkim dobrze przemyślane. Są też tacy, którzy uważają, że emocje w życiu zawodowym odgrywają integralną rolę czy nawet równoważną do logicznego rozumowania i racjonalności. Większość menedżerów próbuje trzymać emocje na wodzy, gdyż uważa, że nie są one ważne w pracy i starają się je oddzielić od pracy zawodowej. Tacy ludzie stawiają na podejmowanie optymalnych decyzji po uporządkowanym i logicznym rozważeniu najważniejszych informacji. Często jednak zapominają o tym, że emocje idą z ludźmi do pracy i działają tam razem z nimi, nie można ich odłożyć na półkę i całkowicie ich wyłączyć.

Większość ankietowanych osób uważa, iż głównym czynnikiem irracjonalnych decyzji jest presja czasu oraz stres, niepewność sytuacji i strach. Rzeczywiście są to czynniki, które często towarzyszą odczuwanym emocjom. Z drugiej strony jednak dobre decyzje muszą zawierać w sobie emocje i znajdują się w każdej podejmowanej decyzji. Emocje pozytywne rozwijają myślenie, pomagają tworzyć nowe pomysły, zachęcają do rozważania różnych opcji, pobudzają do badania otoczenia, poszerzają horyzonty oraz rozwijają wachlarz zachowań. Zaś negatywne emocje zwiększają ostrość widzenia, pomagają lepiej dostrzegać detale, motywują do efektywniejszego poszukiwania błędów, pobudzają do zmiany działania oraz sposobu myślenia. Zapewne większość ludzi woli odczuwać pozytywne emocje, ale warto też docenić te negatywne, gdyż w zarządzaniu nie chodzi o to, aby unikać konfliktów i ciągle uszczęśliwiać innych, ale chodzi o skuteczność, która wymaga doświadczania pełnego zakresu emocji. Zapewne emocje negatywne są bardziej twórcze i zmuszają menadżerów do wysiłku myślowego, zaś emocje pozytywne powodują tzw. stan uśpienia.

Większość respondentów uważa, że podejmuje właściwe decyzje w zarządzaniu firmą. Zaś racjonalność zarządzania firmą wiąże się z podejmowaniem racjonalnych decyzji, na które składają się pewne czynności związane z analizowaniem problemów i szukaniem odpowiednich rozwiązań. Na proces racjonalnego podejmowania decyzji składają się następujące etapy: rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej; zidentyfikowanie właściwych możliwości; ocena, czy każda z nich jest wykonalna, zadowalająca i jakie przyniesie konsekwencje; wybranie najlepszej możliwości; zastosowanie wyboru; obserwowanie i ocena rezultatów wybranej możliwości. Niektórzy korzystają z firmy doradczej, inni inwestują w rozwój siebie oraz swoich pracowników. Świadczą o tym przykłady racjonalnych decyzji, z których duża część dotyczy sfery finansowej, gdyż w tej kwestii mało który menedżer przyznaje się do tego, że kieruje się intuicją.

Większość badanych uważa, że racjonalne podejmowanie decyzji w firmie jest właściwe i pozytywnie wpływa na jej rozwój, a także, że racjonalność w zarządzaniu firmą daje oczekiwane rezultaty, zwłaszcza poprzez oszczędność czasu i możliwość analizy podejmowanych działań. Przewaga badanych z grupy kadry zarządzającej podejmuje decyzje samodzielnie i uważa że jednoosobowe podejmowanie decyzji jest bardziej przydatne w sytuacjach kryzysu lub nagłej, trudnej do przewidzenia sytuacji, kiedy presja czasu nie pozwala na szukanie doradców lub zespołowe omawianie problemów. Indywidualne rozwiązanie problemu przynosi lepsze rezultaty, gdy dotyczy zagadnień rozpatrywanych sekwencyjnie, czyli etap po etapie. Wymaga ono dogłębnej analizy sytuacji problemowej. Zaletami indywidualnego podejmowania decyzji jest większe poczucie odpowiedzialności, jedność uprawnień i odpowiedzialności, większa szybkość podejmowania decyzji, mniejsze koszty oraz większa możliwość podjęcia decyzji w sprawach trudnych i niepopularnych. Z kolei wadami indywidualnego podejmowania decyzji są: dezintegracja decydenta i realizatora, mniejsze zaangażowanie wykonawców, większe możliwości sa-

mowoli i nadużyć decydenta, gorsze merytoryczne przygotowanie.

Natomiast grupowe podejmowanie decyzji zaleca się, gdy będący przedmiotem rozważania problem składa się z kilku wyodrębnionych części, które należy rozpatrywać oddzielnie. Oznacza to wielowariantowość w procesie decyzyjnym, a udział uczestników w wyborze ostatecznych decyzji jest zróżnicowany. Ta wielość podejść wiąże się przede wszystkim z różnorodnością sytuacji i problemów. Wadą grupowego podejmowania decyzji jest to, że proces trwa dłużej, a więc jest bardziej kosztowny.

Kiedyś uważano, że człowiek racjonalnie analizuje co jest dla niego opłacalne, a co nie i dąży do maksymalnych zysków. Jednakże kryzysy ekonomiczne dowiodły, że człowiek w sprawach finansowych bardzo często opiera się na emocjach, a rzadziej na rozumie, czyli podejmuje irracjonalne decyzje. W większości działania racjonalne odbierane są przez badanych jako decyzje pozytywne, zaś działania irracjonalne jako decyzje niedobre, złe dla firmy.

Podejmowanie decyzji intuicyjnych wiąże się z obawami, że podjęte decyzje mogą być błędne oraz mogą spowodować utratę klienta i pieniędzy. Zatem intuicja w podejmowaniu decyzji jest odbierana jako negatywne działanie dla firmy. Prawie wszystkie ankietowane osoby z kadry zarządzającej uważają, że jeśli decyzje podejmowane są w sposób irracjonalny to są to decyzje niewłaściwe.

Ponadto większość ankietowanych uważa, że irracjonalność w zarządzaniu firmą nie ma pozytywnego wpływu na jej rozwój. Tylko dwie osoby spośród kadry zarządzającej stwierdziły, że jest inaczej. Na przykład handlowiec płodami rolnymi uważa, że jego działalność jest podobna do gry na giełdzie – czasem przynosi straty, a czasem duże zyski. Przytacza przykład irracjonalnego działania, które polega na tym, że w czasie gdy na rynku jest dużo taniego towaru, którego nikt nie chce kupować (np. kapusta, ziemniaki) on podejmując ryzyko skupuje jak najwięcej tych produktów, inwestując spore fundusze i magazynuje ten towar, gdyż czuje, że przyjdzie czas kiedy cena towaru wzrośnie i sporo na

tym zarobi. Czekając więc na odpowiedni moment, kiedy cena zmieni się na bardziej korzystną (np. przed świętami często ceny na te artykuły idą w górę). Wtedy sprzedaje je po dużo wyższej cenie i dobrze na tym zarabia. Jednak zdarza się też, że towar ten nie zyskuje na wartości i wtedy handlowiec ponosi pewne straty, gdyż nie dość że sprzedaje towar po cenie zakupu to jeszcze część towaru niszczy w czasie magazynowania. Jednakże uważa, że w dużej mierze jest to działalność dla niego opłacalna i pozytywnie wpływa na rozwój jego firmy.

Druga z ankietowanych osób, która uważa, iż irracjonalność w zarządzaniu firmą pozytywnie wpływa na jej rozwój odpowiedziała, że kierując firmą produkcyjną czasem podejmuje ryzykowne decyzje pod wpływem impulsu. Pozytywnym przykładem takich działań było wprowadzenie do produkcji nowego produktu, dla którego nie przeprowadzono badań rynkowych, tzn. nie sprawdzono czy przyjmie się on na rynku i czy w ogóle jest na niego zapotrzebowanie. Był to potrójny koszt na śmieci do segregacji odpadów na plastik, szkło i papier. Początkowo koszt ten nie wzbudzał większego zainteresowania klientów, ale akurat tak się złożyło, że w międzyczasie weszła w życie tzw. „ustawa śmieciowa” nakazująca obowiązek segregacji śmieci. W związku z tym producent miał duże szczęście, gdyż potrójny koszt na śmieci zyskał bardzo duże zainteresowanie i przyniósł firmie duże zyski.

Na tych przykładach można stwierdzić, że podejście intuicyjne może być bardzo niebezpieczne, gdyż wiara inwestora w swoje intuicyjne zdolności może spowodować duże straty w firmie. Menedżerowie powinni rozumieć, że na sposób podejmowana decyzja wywierają wpływ różne procesy behawioralne. Powinni sobie np. zdawać sprawę ze swojej ograniczonej racjonalności i tendencji do zadowalania się nieoptymalnymi rozwiązaniami. Poza tym menedżerowie powinni zwracać baczniejszą uwagę na decyzje gospodarcze i polityczne państwa, które wpływają i wiążące się z podejmowaniem decyzji oraz na rolę intuicji, narastające zaangażowanie, gotowość do ponoszenia ryzyka, etykę i zasady morale.

Analiza racjonalnych i irracjonalnych zachowań w zarządzaniu organizacją...

Działania w organizacji zależą więc od samoświadomości (poznania samego siebie), czyli kontrolowania własnych emocji, zapamiętania i wytrwałości w dążeniu do celu, a także od zdolności do empatii i umiejętności zachowań społecznych.