

Stanisław Galata

REGUŁY PODEJMOWANIA SKUTECZNYCH DECYZJI W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

Podjęcie decyzji jako istota działalności menedżera jest procesem realizowanym w konkretnych uwarunkowaniach (czas, miejsce, dysponowane środki, dostępna wiedza). Rezultatem tego procesu ma być rozwiązanie jakiegoś problemu. Należy rozróżnić podejmowanie decyzji od dokonywania wyboru i rozwiązywania problemu. Według Geорга P. Hubera

dokonywanie wyboru oznacza ograniczony zakres działań, związanych z wyborem jednej ze zbioru wielu możliwości. Sam wybór jest więc zaledwie częścią podejmowania decyzji. Rozwiązywanie problemu zaś, odnosi się do szerokiego zakresu przedsięwzięć związanych z wyszukaniem i wdrożeniem kierunku działania, prowadzącego do korekty niezadowolającej sytuacji” (Stoner, Wankel 1992: 121.

Działania na obu etapach procesu podejmowania decyzji podlegają pewnym regułom, których przestrzeganie wpływa na poziom ich skuteczności. Do takich reguł, które dotyczą miejsca podejmowania decyzji, problemów związanych z wyszukiwaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem informacji, wiedzy, intuicji i poczucia odpowiedzialności menedżera oraz akceptowanych i przestrzeganych norm etycznych-moralnych należą te opisane niżej.

Reguła pierwsza: określenie, jakie decyzje mogą być podejmowane na danym szczeblu hierarchii zarządzania

Związane jest to z wyznaczeniem stopnia centralizacji i decentralizacji zarządzania. Przechodzenie firmy z pozycji biernego wykonawcy poleceń jednostek nadrzędnych w okresie odbudowy gospodarki na pozycję aktywnej działalności oznacza konieczność poszukiwania coraz efektywniejszych metod gospodarowania, adekwatnych do zmieniających się warunków, kształtowanych przez szybkość

zmian, ich charakter i nieprzewidywalność. Współcześnie poziom i zakres zmian jest nieporównywalnie większy od tych, które miały miejsce w całej dotychczasowej historii ludzkości. Wiąże się to ze zwiększonymi możliwościami rozwiązywania przez człowieka problemów pojawiających się w działaniach zorganizowanych. A. Toffler (1978: 20-22), analizując rozwój społeczeństw na przestrzeni dziejów, od dających się określić początków ich organizowania się, aż do czasów współczesnych, podzielił ostatnie 50 tysięcy lat istnienia ludzi na Ziemi na okresy odpowiadające życiu jednego pokolenia. Wydzielił około 800 takich okresów. Około 650 z nich ludzkość spędziła w jaskiniach. Dopiero w ostatnich 70 okresach pismo umożliwiło komunikowanie się między pokoleniami, a zaledwie 6 z nich dysponowało drukiem. W ostatnich czterech nauczono się precyzyjnie mierzyć czas, a w ostatnich dwóch w powszechnym użyciu jest silnik elektryczny. 80-90% osiągnięć nauki przypada na życie jednego, współczesnego pokolenia (na przykład: zdolność opanowywania chorób wzrosła w wymiarze 10^2 , szybkość podróżowania – w wymiarze 10^3 , szybkość pozyskiwania zasobów energetycznych – w wymiarze 10^3 , szybkość pozyskiwania informacji – w wymiarze 10^6 , potęga broni – w wymiarze 10^6 , szybkość komunikowania się – w wymiarze 10^7).

Liczba ludności zaś powiększała się przez kilka tysięcy lat 1000 razy (Hawryluk 1976: 10). Szacuje się, że społeczność ludzka liczyła w epoce neolitu – ok. 1 milion, 1000 p.n.e. – ok. 30 milionów, na początku n.e. – ok. 250 milionów, w roku 1000 – ok. 340 milionów, w roku 1900 – ok. 1 miliard 175 milionów, w roku 2000 – 6 miliardów (Sauvy 1976: 79).

Zmieniające się warunki wymuszają tworzenie i rozwijanie wydajnych organizacji, chcących, mogących i potrafiących dobierać i obsadzać odpowiednich ludzi, takich, którzy nie sparalizują organizacji wewnętrznymi konfliktami. Stopień reaktywności na doświadczane bodźce, różny w przypadku poszczególnych osób, powoduje, że zachodzi konieczność kontrolowania ich udziału w realizowanych procesach. Odbywać się to może przez rozmaite sposoby ocen, np. okresy próbne, testy, badania pilotażowe itp. Celem tych działań jest włączenie indywidualnych ambicji i aspiracji do procesu funkcjonowania i rozwoju firmy. J. Tesler pisał w *Przedmowie do Administracji przemysłowej i ogólnej* H. Fayola, że

nie masa, materiały, bogactwa martwe, fakty luźne, ale umiejętność ich ożywienia, metody zorganizowania, uruchomienia, użycia i dalszego nadzorowania, są gwarancją powodzenia i postępu w każdej dziedzinie (Fayol 1978: II).

Efektywność wykorzystania poszczególnych elementów procesów gospodarczych zależy od prawidłowego wykorzystania ich potencjału. Właściwy poziom stopnia centralizacji zarządzania firmą może zwiększać lub zmniejszać tę efektywność, w zależności od rezultatów poszukiwania idealnego punktu na płaszczyźnie uprawnień do podejmowania decyzji. Według H. Fayola

centralizacja jest faktem płynącym z prawa natury [...] to nie system administracji, który byłby dobry czy zły sam wedle woli kierowników lub biegu wypadków, istnieje ona zawsze w mniejszym lub większym stopniu [...] jest sprawą poczucia miary, ponieważ chodzi tu o znalezienie pomiędzy nimi granicy korzystnej dla przedsiębiorstwa” (Fayol 1978: 73-74).

Tak więc stopień centralizacji zarządzania firmą, jest wyrażeniem wzajemnego stosunku pomiędzy decyzjami podejmowanymi na szczeblu dyrekcji naczelnej a decyzjami delegowanymi na szczeblu hierarchicznie niższe, przy czym wielkości charakteryzujące te relacje są wielkościami zmiennymi. Mamy tu do czynienia z dwoma aspektami: wymiernym i niewymiernym. Pierwszy oznacza wyrażenie wzajemnego stosunku między decyzjami podejmowanymi i delegowanymi, drugi zaś – wagę decyzji podejmowanych i delegowanych. W kształtowaniu się stopnia centralizacji występują oba te aspekty, gdyż delegowanie uprawnień może dotyczyć problemów mało istotnych, do tego stopnia, że sama ilość decyzji delegowanych będzie stanowić jedynie odpowiedź co do kierunku przebiegu zjawiska, nie zaś co do jego zakresu. Z drugiej strony, delegowane decyzje mogą mieć duże znaczenie dla firmy i stopień centralizacji będzie niski mimo niewielkiej ilości tych decyzji. Do czynników implikujących tendencje centralistyczne bądź decentralistyczne należą:

- odległość punktu wyjściowego od punktu podejmowania decyzji,
- częstotliwość pobieranych informacji,
- wrażliwość czasowa, czyli waga szybkiej decyzji,
- pojemności kanału komunikacyjnego,
- szumy, czyli wypaczenia, jakie mogą wystąpić w potoku komunikacyjnym między poszczególnymi szczeblami organizacji, a z których wiele można przypisać względem psychologicznym,
- wrażliwość na rozstrzygnięcie, jeśli chodzi o ewentualne zniekształcenia – jakie odchylenia od optimum występują i jakie mają znaczenie (Poensgen 1967: 377).

Reguła druga: podejmowanie decyzji zwiększa poczucie odpowiedzialności

Odpowiedzialność jest obowiązkiem ponoszenia konsekwencji za efekty własnych lub zachowań innych osób, ma dwojaki charakter: obowiązku bezpośredniego i pośredniego, związanych z uczestnictwem w zaistniałym zdarzeniu. W zależności od przyjętego kryterium rozróżnia się odpowiedzialność: cywilną, karną (w prawie polskim nie istnieje odpowiedzialność karna zbiorowa, każdy odpowiada za swój czyn stosownie do rodzaju i stopnia winy), dyscyplinarną i służbową, konstytucyjną i polityczną, prawno-międzynarodową państw (delikt).

Menedżer musi podejmować decyzję świadomy, że jest w stanie ponieść całkowitą odpowiedzialność za jej skutki. Znajdując się często w rozmaitych sytuacjach, mając częsty kontakt z różnymi rzeczami, faktami, zjawiskami, obserwując ich przebieg i skutki, wyrabia w sobie określony dystans do wielu zdarzeń, co pozwala zwiększyć szanse prawidłowej oceny skutków nowo napotykanym. Znacząc zachowania ludzi, dąży do osiągnięcia celu sposobami, których stopień uświadczenia innym zależy od konkretnej sytuacji, w jakiej działanie ma miejsce. Może być tak, że indywidualne cele członków kierowanej grupy nie pokrywają się z celami grupy jako całości. Na przykład grupa ludzi zmuszona do szybkiego opuszczenia jakiegoś niebezpiecznego terenu, zajmuje miejsca na statku, nie wiedząc

dokąd i jak odpłynąć. Aby jednak tak się stało, każdy z jej członków musi poddać się rygorom – niekoniecznie przez siebie akceptowanym – w czasie całego pobytu na tym statku; zajmowanie wskazanych miejsc, słuchanie i ściśle wykonywanie poleceń dowódcy itp. To dowódca jako „człon naczelnie uzależniający” poprzez integrację celów indywidualnych (celów niższego rzędu), opierając się na przyjętych przez siebie kryteriach, np. bezpieczeństwa, szybkości, kosztów podróży, wybiera rozwiązanie optymalne (najlepsze w danych warunkach). Niezgodność celów niższego rzędu z celem głównym ma w swej istocie charakter obiektywny i w pewnym zakresie występuje zawsze, bo to wynika z odmiennych, indywidualnych wyobrażeń o przyszłości, w której kształtowaniu w określonych regułami współpracy granicach przychodzi każdemu uczestniczyć. Problemem jest natomiast jak najściślej określić tych granic, gdyż na dłuższą metę ich przekraczanie doprowadzić może do chaosu unicestwiającego pozytywne rezultaty współdziałania.

Odpowiedzialnym jest się zawsze za kogoś lub za coś. Ale odpowiedzialność może się przejawiać w trosce o powierzone podmioty działania tylko wtedy, gdy kierujący zespołem ma pełną możliwość wykorzystania swych uzdolnień i umiejętności, nieakceptowania narzucanych półśrodków, nieulegania presji otoczenia. Ale ze swej strony musi on przekonać do swoich koncepcji, członkowie zespołu muszą uwierzyć, że jego działania są zgodne z dobrze przygotowanym planem.

Reguła trzecia: menedżer nie powinien podejmować decyzji w stresie

Słowa „stres” używamy często, ale rzadko ze świadomością jego głębokiego sensu. Stres jest stanem ogólnej mobilizacji sił organizmu pod wpływem silnych bodźców fizycznych lub psychicznych. Możemy mieć do czynienia ze stresem negatywnym i pozytywnym. W pierwszym przypadku stres jest czynnikiem chorobotwórczym, a jego powiązanie z chorobami zostało dobrze udokumentowane. Lekarze oceniają, że 60-80% pacjentów cierpi na rozmaite choroby wywołane stresem (Penc 2001: 60). Z obserwacji przeprowadzonych w Klinice Onkologicznej Uniwersytetu w Monachium, gdzie zbadano i udokumentowano 15 000 przypadków raka, wynika, że w każdym z tych przypadków: (1) postać nowotworu i będące jego pochodną choroby miały bezpośredni związek z poważnymi, dramatycznie ostrymi i izolującymi, szokowo-konfliktowymi przeżyciami, które manifestowały się na poziomie psychosomatycznym; (2) konflikt psychiczny powodował powstanie ogniska chorobowego w mózgu i przeniesienie go do jakiegoś organu; (3) przebieg konfliktu psychicznego pozostaje w ścisłym związku z rozwojem ogniska choroby w mózgu, a następnie w jakiejś najmniej przygotowanej na to części organizmu.

Stres niesie z sobą również wartości pozytywne. Może bowiem stanowić mechanizm napędowy pobudzający do działania, wymuszający wolę przezwyciężania trudności, uaktywniający instynkt rywalizacji w dążeniu do sukcesu. Jednak granice pomiędzy stresem negatywnym i pozytywnym nie są ostre i trudno je okre-

ślić *a priori*. Przekroczenie naturalnego progu kondycji psychofizycznej (zmęczenie, długotrwałe bolesne doświadczenie, przeciągające się stany zagrożenia i obaw) może w sposób wręcz niezauważalny przemienić stres pozytywny w stres negatywny. Pewną pomocą w neutralizowaniu ujemnych wpływów tego zjawiska może być uświadamianie sobie w sytuacjach konfliktowych, że każde zachowanie przebiega w triadzie: chcieć – wiedzieć – móc.

Chcieć to woła „robienia czegoś więcej i lepiej”. W sytuacji zwiększania się dostępu do coraz to nowych możliwości (środki i sposoby działania), pojawiają się nowe potrzeby, których zaspokajanie będzie rodzić nowe możliwości działania, to zaś – nowe potrzeby i nową wolę działania, itd. Jest to jak wspinanie się po drabinie, by opisać widnokrąg. Z niższych szczebli drabiny uzyskujemy opis dokładny, ale zakres jego jest ograniczony do pola widzenia. Im wyżej wyjdziemy, tym większy będzie zakres opisu, który straci jednak na precyzyjności. Obranie właściwego poziomu opisu przy zachowaniu oczekiwanej dokładności identyfikacji elementów składowych zależy od potrzeb, które ów opis ma zaspokoić, od konkretnych warunków, w jakich ma miejsce, i wreszcie od osoby określającej szczegóły, jakie winien ująć.

Wiedzieć to posiadać zdolność wykorzystania swoich umiejętności, zdobytych zarówno w wyniku racjonalnego rozumowania, jak i nabytego doświadczenia. Warunki, w jakich przyjdzie funkcjonować organizacji jutra, prawdopodobnie sprawią, że granice w sporach dotyczących źródeł ludzkiej wiedzy, jakie toczą się od starożytności (Platon – Arystoteles) do czasów współczesnych (racjonalizm – empiryzm), przestaną być tak ostre jak obecnie.

Móc oznacza względną swobodę przejawiania się woli działania opartej na posiadanej wiedzy, czyli móc to posiadać wolę działania, dysponować środkami niezbędnymi do jej realizacji i wiedzieć, jakie jest przeznaczenie tych środków w określonych warunkach.

Reguła czwarta: konieczność konsultacji, zwłaszcza z osobami, których bezpośrednio dotyczą konsekwencje decyzji

Staje się coraz bardziej oczywiste, że poza *ratio* istnieje również inne, równoprawne źródło poznania – intuicja. Większość uczonych zgodna jest co do tego, że naukowe przełomy nie pojawiają się w wyniku powolnej ewolucji wniosków wyprawdzanych z dedukcyjnych rozumowań, lecz są raczej wynikiem przeczuć, których nie da się do końca wyjaśnić. Takie sytuacje występują także w życiu osobistym ludzi. Zadziwiająca w swoim przebiegu i konsekwencjach jest taka oto sytuacja:

Kiedy Londyn był w oblężeniu, premier Winston Churchill regularnie podejmował wieczorową porą ryzyko odwiedzania sztabowym samochodem baterii przeciwtłocznicych. [...] Gdy pewnego dnia postanowił opuścić pozycje, adiutant otworzył mu te same co zwykle drzwi samochodu, lecz on okrzyknął pojazd i wsiadł z drugiej strony. Zaraz potem eksplodowała bomba, niemal wyrwacając auto. [...] Kiedy żona zapytała go, dlaczego wsiadł z drugiej strony, powiedział: coś mi powiedziało stop [...]. Potem wydawało mi się, iż mam otworzyć drzwi z drugiej strony samochodu i tam usiąść – tak też zrobiłem” (Agor 1998: 40).

Według R. Rowana

to, że nie jesteśmy w stanie zwerbalizować mglistych, niewyraźnych impresji nie oznacza, że wypływają one na powierzchnię w sposób przypadkowy, albo że są wyciągane z próżni. Nowe pomysły wyskakują z umysłu, który organizuje doświadczenia, fakty i relacje, aby dostrzec ścieżkę, która dotychczas nie była uczęszczana. I na tej ścieżce intuicja dokonuje syntezy wielu lat uczenia się i doświadczeń, przekształcając je w natychmiastowy błysk (Agor 1998: 61).

Intuicja w triadzie: chcieć – wiedzieć – móc jest swoistą *mixtura magica* (magiczną mieszaniną) zdolności intelektualnych, zdobytej i możliwej do wykorzystania wiedzy, cech psychofizycznych jednostki (zdrowie, cechy charakterologiczne), czynników środowiskowych (rodzina, praca, szeroko pojęte kontakty towarzyskie, biznesowe i inne) i czynników (nierozpoznanych jak dotąd) określanych mianem szczęścia. Jednak bazowanie tylko na własnej wiedzy i intuicji, bez omawiania rozwiązywanego problemu z kimkolwiek, to najkrótsza droga do porażki. Przykład:

Właściciel sieci hoteli w USA H. Green, nabywał hotele, mimo że liczby wyraźnie wskazywały na to, że w tym okresie kiedy to się działo, hotelarstwo nie jest dobrą inwestycją. Decyzja ta okazała się bardzo trafna. Kiedy jednak uczynił to samo doradzając Kompanii ITT, aby nabyła kopalnię węgla kamiennego, którego gatunek nie był w tym czasie akceptowany przez nabywców, poniósł porażkę. Wykorzystywanie w podejmowaniu decyzji tylko własnej intuicji, obarczone jest poważnymi konsekwencjami natury osobistej. W przypadku kłęski, pozostaje się samemu sobie, gdyż współpracownicy nie czują się współwinni, tak jak to jest w przypadku, gdy przedkłada się propozycje rozwiązań w oparciu o przygotowane przez nich dane. H. Green stracił nie tylko pracę, ale i opinię genialnego menedżera (Agor 1998: 61).

W wielu sytuacjach występować mogą rozbieżności pomiędzy różnymi koncepcjami, z których prawie każda jest równie mocno argumentowana. Zwycięży najbardziej przekonująco zaprezentowana. I tu powstaje problem umiejętności interesującego i przekonującego przemawiania. Jest to sztuka trudna i do jej uprawiania nie wystarczą wrodzone zdolności i własne przekonanie o ich posiadaniu. Retoryka wypowiedzi i umiejętne posługiwanie się odpowiednimi do przedmiotu mowy środkami stylistycznymi to istotne elementy przekonywania w dyskusji. Początki rozwoju tej sztuki, podbudowanej refleksjami teoretycznymi, związane są bezpośrednio z powstaniem systemów demokratycznych, w których zabezpieczona jest swobodna wymiana myśli i wyrażania poglądów. Wprowadzenie ustroju demokratycznego w koloniach greckich zaktywizowało życie polityczne i społeczne obywateli, umożliwiając im bezpośredni udział w rozstrzygnięciu większości problemów natury politycznej i społecznej. Początkowo występowały duże trudności w tej mierze związane z dużą liczbą równoprawnych decydentów (zwykle kilkuset), którzy byli na ogół niewykształceni i często zebrani przypadkowo.

Z czasem wykształciła się grupa zawodowych pisarzy mów (logografów), oferujących swe usługi tym, którzy mieli występować publicznie. Za twórcę wymowy popisowej uważa się Gorgiasza z Leontinoj (V-IV w. p.n.e.), wybitnego przedstawiciela sofistów, który podważał całą, utrwaloną przez wieki tradycję kulturową, zastępując mityczno-religijny obraz świata obrazem racjonalistycznym.

Sofiści wychodzili z założenia, że większość poglądów ludzkich ma wartość wyłącznie relatywną, opartą na mniemaniu. Dlatego uważali, że poprzez umiejętne wykorzystanie środków językowych, można skutecznie wpływać na kształtowanie poglądów. Jakkolwiek przekonania te spotkały się z krytyką już w okresie, w którym powstały (Arystoteles), i nie odpowiadają współczesnym, odegrały doniosłą rolę jako zaczyn dla rozważań nad tym istotnym w kontaktach międzyludzkich problemem.

Reguła piąta: zebranie możliwie jak najwięcej informacji o rozwiązywanym problemie

Ilość gromadzonych informacji nie może przekraczać możliwości ich absorpcji, czyli takiego przyswojenia, które pozwoli na uważną ocenę ich przydatności. Z uwagi na ograniczoną rolę świadomości w procesie pozyskiwania i oceny informacji problem ten jest bardzo ważny. Dane zawsze bowiem będą wydawać się niewystarczające. W zmieniających się warunkach działania postępowanie menedżerów zawsze obciążone jest ryzykiem, a postęp w rozwoju technik podejmowania decyzji tylko w ograniczonym zakresie łagodzi ewentualne niekorzystne efekty. Największym ryzykiem obciążone są decyzje podejmowane w warunkach deficytu informacyjnego. Możemy mieć wówczas do czynienia z sytuacją, gdy:

- podejmujący decyzje polega tylko na własnej intuicji i dopiero potem szuka argumentów dla ich uzasadnienia. Jest to konieczne, by pozyskać akceptację tych, którzy nie mają przekonania do intuicyjnego rozwiązywania problemów;
- podejmujący decyzje ma niewłaściwy stosunek do danych liczbowych. W kronikach wielkich korporacji można znaleźć wiele opisów sytuacji, kiedy odrzucono plany działania mające największe poparcie w liczbach, a kreowano inne, mające mniejsze liczbowe uzasadnienie;
- podejmujący decyzje stara się przede wszystkim unikać ryzyka. Ma to miejsce w przypadku, gdy menedżerowie, podejmując decyzje, traktują dane jako swobodnego rodzaju parawan, zbierając jak największą ich ilość tylko w celu uzasadnienia ewentualnej porażki;
- podejmujący decyzje w warunkach względnej stabilności otoczenia nie uwzględnia tego, że stan ten – jak każdy inny – ma charakter przejściowy i wymaga nie mniejszej uwagi, niż stan permanentnego zagrożenia;
- podejmujący decyzje często kieruje się stereotypami w ocenie relacji: pracownicy młodzi – starsi (wiekiem i stażem).

Wśród licznych definicji informacji jedne są bardzo ogólne, inne kładą nacisk na formalne ujęcie informacji przywiązując nieproporcjonalną wagę do jej przetwarzania.

Nonaka i Takeuchi (2000: 80) uważają, że „informacja to strumień wiadomości, którego wytworem jest wiedza”. Informacja sprowadzona jest tu do komunikatywnej treści. Uważa się również, że każdy materialny fragment rzeczywistości pobudza do działania energię powodującą ruch całej struktury jakiejś całości.

W takim ujęciu, człowiek traktowany jest jako trójczłonowy byt składający się z podświadomości, świadomości i nadświadomości (w takiej sytuacji mamy nieograniczony wpływ na swoją ludzką formę). Pierwszy odbiór informacji odbywa się na poziomie podświadomości. Świadoma część ludzkiego umysłu dysponuje możliwością logicznego myślenia oraz tworzenia nowych pojęć i schematów funkcjonowania, lecz jej „pamięć operacyjna” jest bardzo mała (niewiele informacji może jednocześnie znajdować się w polu świadomego oglądu) i niewielka jest jej moc obliczeniowa. Gdyby założyć, że podświadomość przetwarza informacje z prędkością miliona bitów na sekundę, to świadomość w ciągu sekundy może przetworzyć jedynie pojedyncze bity informacji. Świadomość utrzymuje stały kontakt z podświadomością. Jest wręcz zarzucana mnogością informacji do przetworzenia i oceny, lecz ze względu na małe pole operacyjne oraz małą prędkość przetwarzania, dane odbiera często jako „szum informacyjny”. Ponieważ efektywność świadomości jest w tym względzie niewielka, konieczne jest wprowadzenie w świadome pole analizy wiedzy pochodzącej od nadświadomości. Aby to było możliwe, konieczne jest wyciszenie wewnętrznego chaosu emocjonalno-myślowego, a to ze względu na niewielki poziom sygnału pochodzącego od nadświadomości. Właściwsze wydaje się odnoszenie ujęcia informacji nie do jej komunikatywnej treści, lecz do jej źródła. Zdarzenia stanowiące źródło informacji są na skutek ograniczonej zdolności naszych zmysłów i ich instrumentalnego wzmocnienia tylko w pewnej części zauważane i rejestrowane. Na przykład wyróżnia się ok. 300 kolorów powstających w wyniku rozszczepiania światła białego. Człowiek postrzega bez trudności tylko sześć podstawowych. Na tym poziomie sygnały stanowią dane o zdarzeniach. Ilość i wieloznaczność tych danych powodują chaos i trudność w określaniu ich miejsca i roli w postrzeganym procesie. Dokonuje się ich grupowania na etapie rejestracji faktów „reprezentowanych” przez dane na ich temat. Dzieje się to na podstawie przyjętego kryterium, którym zawsze winien być cel przyjęty dla danego działania. Wyznaczamy w ten sposób spośród zarejestrowanych danych te, które są akceptowane, i te, które nie są akceptowane, a w związku z tym znowu tylko część danych przechodzi do następnych etapów interpretacji i uogólniania. Na etapach rejestracji i zestawiania (grupowania) zdarzeń daje o sobie znać ilościowy charakter procesu kształtowania informacji. Realizowane tu działania polegają na dokładnym, w miarę możliwości, śledzeniu procesu i odbiorze jak największej ilości sygnałów o jego przebiegu. Interpretacja i uogólnianie danych o zdarzeniach to procesy myślowe, sprowadzające się do szukania związków pomiędzy grupami zarejestrowanych faktów, przy czym bierze się tu pod uwagę nie tylko bezpośrednie związki pomiędzy dokonanymi rejestracjami, ale często także te, które nie mają bezpośredniego związku z treścią danego procesu, na przykład doświadczenia własne i innych, analogie itp. Część tych danych będzie tu wykorzystana, część nie, ale jedne i drugie kształtują wiadomości o procesie. O ich kwalifikacji do poszczególnych grup: akceptowane – nieakceptowane, wykorzystane – niewykorzystane, decyduje kryterium przyjętego w konkretnej sytuacji celu. Przetworzone w taki sposób dane tworzą wiadomości kształtujące informację o realizowanych procesach, a także o zdarzeniach przewidywanych, a informacja

ta, wzbogacona o rozpoznane wpływy otoczenia, w jakim zdarzenie zachodzi, tworzy naszą wiedzę. Informacja w takim ujęciu to wszystkie zdarzenia (realne i konceptualne) w jakikolwiek sposób zarejestrowane, zestawione (pogrupowane), zinterpretowane i uogólnione z punktu widzenia przyjętego celu.

Reguła szоста: przewycięzanie obaw przed podjęciem decyzji

Problemy mają charakter kategorii obiektywnych, występują zawsze, często niezależnie od naszej woli i świadomości. W ich rozwiązywaniu najczęściej stosuje się następujące metody:

– „zamykanie oczu”

Taką metodę stosuje się w sytuacjach, kiedy rozwiązujący problem nie może sprostać obciążeniom wynikającym z porównania zasobów, którymi dysponuje, z ograniczeniami ich wykorzystania oraz nie ma wyobrażenia o ewentualnych skutkach. Problem jest wówczas ignorowany w nadziei, że „sam się rozwiąże” lub że rozwiąże go ktoś inny.

– analiza przyczyn zaistniałych sytuacji

W tym przypadku do celu zmierza się, wykorzystując wiedzę zawodową, doświadczenie, wolę, zdolności i umiejętności kojarzenia faktów. Jeśli działanie takie ma miejsce w sytuacji przewidywania podobnych zdarzeń, może przyczynić się do zwiększenia efektywności rozwiązań w chwili, gdy zdarzenia te zaistnieją. W innych przypadkach takie analizy („zawracanie czasu”) są bezcelowe.

– „gaszenie pożaru”

W tej sytuacji rozwiązywanie problemów dokonuje się w miarę, jak te się pojawiają (na bieżąco). Jest to sposób mało efektywny, gdyż fragmentaryczność, czasem przypadkowy układ danych o zdarzeniu może sprawić, iż ewentualne korzystne rozwiązanie będzie szczęśliwym przypadkiem. Ma on jednak swoje uzasadnienie w sytuacjach ekstremalnych, gdy decyzja musi być podjęta szybko, na podstawie niewystarczających informacji, i jest wynikiem niekorzystnego splotu okoliczności.

– eliminowanie czynników, które wywołują zakłócenia

Przy stosowaniu tej metody dąży się do przeprojektowania układu, w ramach którego zakłócenia powstały i skonstruowania takiego, który w przyszłości poprzez kolejne dopasowania, może zapewnić oczekiwane rezultaty. Jeden z najśłynniejszych współczesnych teoretyków zarządzania Henry Mintzberg pisze:

w miarę postępu mych badań coraz częściej zaskakiwała mnie okoliczność, że obserwowani przeze mnie menedżerowie, wszyscy bardzo kompetentni, nie różnili się w istotny sposób od swych poprzedników sprzed 100 (a nawet 1000 lat)” (Altmann 1997: 12).

Myśl tę rozwija H. Ch. Altmann:

doskonale zarządzanie nie jest naprawdę przywilejem naszych czasów. Od tysięcy lat wielcy historii znali tajemnice przewodzenia ludziom i świadomie oraz konsekwentnie dążąc do celu posługiwali się najlepszymi metodami. Do nich należały tak „współcześnie brzmiące” strategie, jak:

Stworzenie atmosfery solidarności i dobrej współpracy dzięki zasadzie równości.

Przyjęcie zdecydowanej postawy przed każdym ważniejszym zadaniem.

Zainscenizowana demonstracja wzorowej postawy.

Mobilizowanie ludzi do przekraczania granic ich możliwości.

Skoncentrowanie się na mocnych stronach pracowników.

Motywowanie poprzez odwoływanie się do kultury: wartości, symboli, gestów.

Mobilizowanie do wyjątkowych osiągnięć poprzez możliwość doradzania i współdecydowania, poprzez przekazywanie pracownikom odpowiedzialności za ich działania i zapewnienie im poczucia własnej wartości.

Motywacja przez doświadczone i łatwe do pojęcia wizje" (Altmann 1997: 12).

W każdym okresie historycznym kierujący zespołami muszą stawiać czoła problemom o tym samym charakterze, choć innej treści. Przyrodzona człowiekowi wola osiągnięcia sukcesu może być spełniona tylko przez:

śmiałość, konsekwentne (uzasadniony upór) i optymistyczne podejmowanie wyzwań,

pracę nad doskonaleniem swej osobowości,

dobór i doskonalenie właściwych dla danego okresu i okoliczności metod i strategii motywowania pracowników.

Niespełnienie tych warunków prowadzi do paraliżowania inicjatywy, szybkiego zniechęcenia, a w konsekwencji do utraty zaufania podwładnych.

Reguła siódma: nie rozważać słuszności decyzji po jej podjęciu

Rozważanie słuszności decyzji już podjętej jest działaniem bezcelowym. Zamiast „zawracać czas”, należy zająć się kolejnym problemem (kolejną sytuacją decyzyjną), mając na uwadze możliwość wykorzystania lub odrzucenia rozwiązań, które okazały się nie trafione w działaniach dotychczasowych. Należy mieć na uwadze, że im większa cena ryzyka, znajdująca swój wyraz w rozmiarach i dotkliwości konsekwencji w przypadku porażki, tym korzystniejsze efekty w przypadku powodzenia. Z analizy sukcesów i porażek wybitnych przywódców przeprowadzonej przez Altmanna wynika, że pierwszorzędną rolę odgrywa tu nastawienie, wyobrażenia, myśli i uczucia, bo w dążeniu do najwyższych osiągnięć, to one decydują o nadszatkach i zamiarach.

[...] człowiek, który dąży na szczyt, dopiero poprzez podniesienie się z najgorszej klęski może doświadczyć nowego wymiaru samorealizacji – zakładając, że nie traktuje porażki jako definitywnego końca, lecz widzi w niej impuls do zebrania wszystkich sił fizycznych i psychicznych. [...] tylko ten, kto nie poddaje się ciosom losu, odkryje w sobie nowe, nigdy dotąd nie znane zapasy sił, że dopiero w ten sposób będzie w stanie przekroczyć granice swych możliwości. Z tego względu, największe osiągnięcie człowieka wyraża się w postawie: „nigdy się nie poddam” (Altmann 1997: 44).

W działaniach zorganizowanych postawa ta musi mieć przełożenie na wszystkich członków zespołu. Składowe takiego „przełożenia” to przede wszystkim:

- poznanie ideałów i wartości podwładnych,
- dawanie swoim zachowaniem pozytywnego, wyraźnego przykładu,

- dobra atmosfera wśród podwładnych jako najlepsza miara ich indywidualnego stosunku do wydajnej pracy,
- umacnianie wiary pracowników w ich możliwości i podkreślanie ich osiągnięć nawet wtedy, gdy w początkowym okresie nie są one wielkie.

Reguła ósma: świadomość wrażliwości czasowej podejmowanych decyzji

W przypadku działań zorganizowanych szybkość podejmowania decyzji to tylko jeden z elementów ich skuteczności. W sytuacjach „alternatywnych” (tak? nie?), rozwiązania mają charakter warunkowy i poszukiwanie ich winno się mieć na uwadze warunek: „to zależy”. Właściwe rozwiązanie zależy bowiem nie tyle od szybkości jego przyjęcia, ile od konkretnej sytuacji, charakteru problemu, miejsca i czasu, w jakim jest rozwiązywany, terminu jego rozwiązania oraz uczestników procesu (ich liczby, kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, cech psychofizycznych, miejsca w strukturze zarządzania). Na przykład długoletni prezes General Electric, J. Welch, lubił decydować bardzo szybko, uważając, że wynikające stąd błędy są ceną, jaką warto płacić. Podobnie uważał prezes Daimler-Chrysler, J. Schrempp, który twierdził, że należy decydować szybko w każdych okolicznościach, a jeśli stosunek decyzji trafnych do błędnych wynosi 7:3, to wszystko jest w porządku. Podejmowanie takiego ryzyka ma jednak zupełnie inny wymiar w firmach dużych, a inny w firmach średnich czy małych. Związane to jest ze znaczącymi różnicami w możliwościach pokrywania ewentualnych strat, jakie mogą wyniknąć z nie do końca przygotowanej, a szybko podjętej decyzji. Tutaj błędna decyzja może oznaczać jej likwidację. W działaniach zespołowych występuje konieczność wyznaczenia miejsca i roli poszczególnym uczestnikom, skoordynowania, śledzenia i oceny sposobów oraz tempa realizowania zadań i wreszcie oceny udziału każdego z uczestników w osiągniętych rezultatach. Takie rozumienie „działań zorganizowanych” nawiązuje do tradycyjnej koncepcji „cyklu organizacyjnego” H. Le Chatelliera, obejmującego trzy etapy: (1) przygotowanie działania, sformułowanie celu, ocena warunków i zasobów, czynności planistyczne (programy, plany, algorytmy); (2) wykonanie, konsekwentna realizacja przyjętego planu; (3) kontrola, takie monitorowanie zachodzących procesów, aby było możliwe wnioskowanie o przyczynach ewentualnych różnic pomiędzy wynikami uzyskanymi a zamierzonymi. Na procesy realizowane na każdym z tych etapów wpływa wiele czynników, z których jedne mogą oddziaływać konstruktywnie, inne zaś mogą destabilizować tworzony porządek. „Wzmacnianie” oddziaływania jednych, łagodzenie niekorzystnych skutków oddziaływania drugich odbywa się według określonych reguł i zasad współpracy. Poleganie tylko na sobie w jakiejś sprawie, brak rozumowania (obserwacja, analiza, synteza, uogólnianie, formułowanie wniosków), bazowanie na jednorazowym, czasem nawet trafnym „przecuciu” to najkrótsza droga do porażki, gdyż nawet duża, o ustalonej renomie firma posiada granice ryzyka decyzyjnego, których przekraczanie może wywołać niepożądane i nieodwracalne skutki. Bo chociaż nie potrafimy zapobiec destrukcyjnej sile większości najgroźniejszych żywiołów

w przyrodzie ani przewidzieć do końca trafnie zachowania się ludzi, to w jednym i drugim przypadku w sposób przemyślany opracowane i przetestowane sposoby znakomicie zwiększają nasze szanse na zogniskowanie korzyści trafnego wyboru i na zminimalizowanie ewentualnych niepowodzeń.

Reguła dziewiąta: branie pod uwagę moralnego i etycznego aspektu podejmowanych decyzji

Od momentu pojawienia się ludzi na Ziemi obecne były – w różnym wymiarze – zagadnienia moralne i etyczne. Aby to, co na ten temat się mówi i pisze, uporządkować, należy uściślić zakres pojęć moralność i etyka, które często bywają używane wymiennie. Nauka o moralności

zajmuje się istniejącymi normami moralnymi, a zatem ustala, co w danym środowisku czy w danej epoce historycznej uchodzi lub uchodziło za dobre lub złe. Nauka o moralności nie mówi, co jest dobre, a co złe. Tym zajmuje się etyka (Wojtyła 1983: 19).

Słowo „etyka” wywodzi się z greckiego *ethos* (pisane przez epsilon) ‘zwyczaj, przyzwyczajenie’ bądź ‘zwykłe, stałe miejsce zamieszkania’ (gdy pisane jest przez etha). Pierwsze znaczenie odpowiada temu, co indywidualne, drugie zaś pozaosobowemu „obyczajowi”, a związany z nim przymiotnik „etyczny” (*ethikos*) – charakterowi. Etyka to nauka o przymiotach charakteru, cnotach (*arete*), jakie cechują ludzi dzielnych. Takimi są ludzie dopełniający się na dwa sposoby; po pierwsze, są roztropni, mądrzy, czyli cechują ich przymioty intelektualne; po drugie, są odważni, sprawiedliwi, życzliwi, czyli posiadają cnoty wspierające się na charakterze. Cnoty, rozumie się także jako zalety. Arystoteles uważał, że cnoty ludzkie mogą mieć charakter moralny i pozamoralny (Jackson 1999: 80). Pozamoralny charakter ludzkich cnót przejawia się w zaletach intelektualnych i umiejętnościach, jak np. znajomość języków, umiejętność gry w tenisa itp. Można je posiadać, ale wcale nie wykorzystywać, bądź wykorzystywać niewłaściwie. Zdobycie cnót moralnych gwarantuje stałe postępowanie zgodnie z nimi, gdyż faktycznie angażują one ludzką wolę, czyli dzięki niej są osiągalne. Według Arystotelesa człowiek nie rodzi się ze stałym, niezmiennym charakterem; pewne cechy musimy i jesteśmy w stanie zdobyć, aby jak najlepiej wykorzystać to, co jest nam oferowane, umożliwia nam właściwe rozumienie i słuszny wybór.

Wybór jakiegokolwiek rozwiązania dokonywany jest przez człowieka w warunkach kształtowanych przez dwie oddziaływujące na niego przeciwstawne siły, siłę „dośrodkową”, przejawiającą się w dążeniu do zachowania swojej własnej intymności oraz „siłę odśrodkową”, której oddziaływanie przejawia się w dążeniu do życia w grupie. Zewnętrzny przejawem ich oddziaływania są relacje pomiędzy poszczególnymi jednostkami i grupami, aż do szczególnej formy, jaką jest współpraca. W początkowym okresie kształtowania się systemów gospodarczych zalecenia natury moralnej miały swe źródło w dostępie do czynników umożliwiających przetrwanie. Na przykład poziom dbałości o podwładnych był w istocie

rezultatem dążenia do zabezpieczenia sobie siły roboczej i niedoprowadzenia do jej wyniszczenia, a nie przejawem humanitarnej troski. Powiązane z tym ściśle sfery społeczna i polityczna były obszarem stosowania rozmaitych zabiegów w celu zdobycia władzy i przychylności dla niej oraz unikania konfliktów w taki sposób, że było to bliższe chłodnej kalkulacji niż ludzkiej naturze. Nieakceptowanie przez zainteresowane strony małżeństw, ukrywanie własnych słabości, manipulowanie, wykorzystywanie słabości bądź niewiedzy partnerów w negocjacjach i transakcjach handlowych były *de facto* przejawami sprytu i w zależności od posiadanych zalet i wad bardziej lub mniej rugowały uczciwość. Postępowanie takie, jeśli przynosiło korzyści, stawało się normą („moralność Kalego”). Zjawiska takie przybierają w końcu krańcową postać. Deformowane są systemy, w ramach których zachodzą, co prowadzi do ich rozkładu. Według J. Jacksona,

posiadać cnotę moralną to posiadać pewien rodzaj emocjonalnej wrażliwości, racjonalnego pragnienia – tak, że człowiek lęka się tylko tego, czego musi się lękać, lęka się tego w odpowiednim stopniu i w taki sposób, który pobudza go do skutecznej i stosownej reakcji wobec właściwych przedmiotów; lub gniewa go tylko to, co powinno go gniewać, w odpowiednim stopniu itd. (1999: 81).

Tak więc cnoty (zalety) z definicji są korzystne, choć niekoniecznie zawsze dla ich posiadaczy. Na przykład obniżenie świadczeń socjalnych (zasiłków, urlopów itp.) jest korzystne dla pracodawcy i budżetu, ale nie dla tych, którzy świadczenia otrzymują.

Bibliografia

- Agor W. H. (red.), 1998, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Kraków.
- Altmann H. Ch., 1997, *Strategie sukcesu*, Warszawa.
- Bussenault C., 1990, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- Fayol H., 1978, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa.
- Goldberg P., 1998, *Doświadczenie intuicji*, [w:] *Intuicja w organizacji*, red. W. H. Agor, Kraków.
- Hawryluk J., *Maszyna cyfrowa narzędziem człowieka współczesnego*, Warszawa 1976.
- Jackson J. H., 1999, *Biznes i moralność*, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy*, Warszawa.
- Penc J., 2001, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa.
- Poensgen O., 1967, *Zentralisation und decentralization in Liechte dreier moderner Entwicklungen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, nr 6.
- Sauvy A., 1976, *L'economie du diable*, Paris.
- Sieben Regeln für nasche Endscheide*, 1986, „Der Organisation”, nr 11, s. 40.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, Warszawa.
- Tofler A., 1978, *Szok przyszłości*, Warszawa.
- Wojtyła K., 1983, *Elementarz etyczny*, Lublin.