

# Nastrój i emocje a jakość decyzji kierowniczych

<https://doi.org/10.33141/po.2010.09.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (848), 2010, ss. 21-22

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Miroslaw Laszczak

## Wprowadzenie

**O**biektywizm, racjonalność i żelazna logika są tyleż pożądanymi, co nieosiągalnymi atrybutami procesu podejmowania decyzji. Trzeba zatem pogodzić się z tym, że – jak przekonuje J.C. Harsanyi – „(...) istoty ludzkie dalekie są od doskonałej racjonalności postulowanej przez normatywne teorie racjonalnego zachowania i istnieją przynajmniej dwie główne tego przyczyny. Jedną z nich leży w czynnikach emocjonalnych. (...) Drugą przyczyną jest ograniczona zdolność przetwarzania informacji”<sup>1)</sup>. Ten zbiór przyczyn odpowiedzialnych za zniekształcenia decyzyjne bywa niekiedy powiększony o oddziaływania organizacyjne – wynikające z charakteru i kultury organizacyjnej<sup>2)</sup>. Jednak autorzy są zgodni, że mówiąc o procesach decyzyjnych trzeba uwzględnić oddziaływania psychologiczne, których skutkiem są poznawcze i emocjonalne zniekształcenia decyzji<sup>3)</sup>. Pojawiają się one przede wszystkim tam, gdzie decyzje są skomplikowane, gdy dotyczą spraw ważnych i wiążą się z ryzykiem. Aspektu emocjonalnego nie sposób pominąć również wtedy, gdy do podjęcia decyzji dochodzi w warunkach wewnątrzorganizacyjnego konfliktu.

Zrozumiałe – choć z góry skazane na niepowodzenie – są wysiłki decydentów starających się wyabstrahować proces podejmowania decyzji od wpływów emocji. Tak długo, jak decyzja jest sprawdzianem sposobu myślenia menedżera i weryfikuje jego przydatność dla organizacji, tak długo *ego* decydenta uwikłane będzie w proces decyzyjny, burząc warunki pełnej racjonalności. Zamiast więc ostrzeżeń wysuwanych pod adresem menedżerów, aby nie podejmowali decyzji pod wpływem emocji, znacznie więcej sensu zdaje się mieć próba wyjaśnienia, w jaki sposób emocje wpływają na procesy poznawcze oraz jak ich obecność przekłada się na ostateczną decyzję.

## Im dłuższy namysł, tym wpływ emocji... większy

**O**ddziaływanie emocji na procesy decyzyjne wyjaśnia model infuzji afektu (*Affect Infusion Model* – 1995). Zgodnie z nim, wiele zależy od tego, którą z czterech strategii rozwiązywania problemów decyzyjnych wybiorą sami decydenci.

**Strategia bezpośredniego dostępu** odnosi się do decyzji programowalnych i polega na tym, że sięga się po gotowe i znane rozwiązanie. Wielorakie doświadczenia menedżerów, którzy karierę swą budowali przez wiele lat i rozwiązywali problemy na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, przyjmują formę bogatego zasobu rozwiązań, które tylko czekają na wykorzystanie. Powtarzalne problemy, tak samo jak wystandaryzowane

sytuacje decyzyjne, umożliwiają wykorzystanie strategii bezpośredniego dostępu, która uniemożliwia wniknięcie emocji do procesu decyzyjnego, bo też i sam wybór staje się wówczas schematyczny i mechaniczny.

**Strategia przetwarzania zmotywowanego** stosowana jest wówczas, gdy decydent jest silnie umotywowany do uzyskania takiego, a nie innego wyniku. Jeśli menedżer chce przekonać podwładnych do swoich planów, jak też wtedy, gdy sam będzie poszukiwać dowodów na poparcie własnej hipotezy, stosować będzie selektywne, ukierunkowane i celowe taktyki wyszukiwania informacji, korzystając ze strategii przetwarzania zmotywowanego. W takiej sytuacji wpływ emocji jest zarówno ograniczony, jak i mało prawdopodobny. Decydent jest przekonany, że „wie lepiej” i stara się tylko uzasadnić swój sąd, wybierając korzystne dla siebie informacje, za nic mając logikę myślenia i odrzucając emocje.

Większy wpływ emocji ujawnia się natomiast podczas **heurystycznej strategii przetwarzania**, po którą sięga się wówczas, gdy: ● brakuje gotowych odpowiedzi ● rozwiązania są nieoczywiste ● decydent nie ogranicza się do zbierania wyłącznie sprzyjających mu informacji ● decydent próbuje wygenerować rozwiązanie kosztem minimalnego wysiłku. W takiej sytuacji osoby podejmujące decyzje zaczną odwoływać się do swego ograniczonego zasobu informacji. Zastosują heurystyki, będące drogami na skróty. Bojąc się, że nadmiar drobiazgowych informacji ich przytłoczy, zrezygnują ze szczegółowego przeszukiwania zbiorów informacji. Nie mając czasu na drobiazgowy analizy, zadowolą się powierzchownymi, czasem niezwiązanymi z problemem skojarzeniami.

W tym przypadku przelotny nastrój może stać się wskazówką, jakie rozwiązanie wybrać, a doświadczane emocje stają się wiarygodnym źródłem informacji. Afekt zaczyna przenikać do procesu decyzyjnego, łamiąc jego logikę i wypaczając racjonalność. Paradoksalnie jednak, im mniej czasu mają decydenci na podjęcie decyzji i im częściej wykorzystują drogę na skróty, tym trudniej jest przedostać się emocjom do ostatecznych przemyśleń decydenta.

Wszystko się jednak zmienia, gdy złożony problem decyzyjny wymaga „(...) wyselekcjonowania, przyswojenia i zinterpretowania nowych informacji oraz powiązania ich z dotychczasowymi strukturami wiedzy”<sup>4)</sup>. Oznacza to, że kiedy problem jest nowy i trudny – jak to się dzieje w przypadku podejmowania decyzji strategicznych – decydenci skłaniają się ku **strategii przetwarzania rzeczowego**. Oryginalność rozwiązywanych problemów, wyłaniających się często przy okazji zmian jakościowych w otoczeniu przedsiębiorstwa, stawia menedżerów przed trudnymi zagadnieniami. Po pierwsze, muszą przyswoić sobie nową sytuację i zrozumieć ją, a po drugie – zaproponować nowe rozwiązanie. ➡

To właśnie wtedy przejściowy nastrój i doświadczane emocje torują drogę do rozwiązań, które skłonny jest zaakceptować decydent. Zjawisko to jest tym bardziej ciekawe, że zdaje się kłócić z naszymi intuicyjnymi przeczućmi. Wpływ afektu na wybór ostatecznej decyzji rośnie w miarę wysiłku wkładanego przez decydenta, starającego się jak najbardziej szczegółowo i konstruktywnie przetwarzać informacje i analizować dany problem. W języku potocznym mówi się co prawda, że pierwsza decyzja jest najlepsza, jednak nikt temu nie daje wiary. Tymczasem przeprowadzane badania zdają się pokazywać, że im dłużej zastanawiamy się nad danym problemem i im dokładniej analizujemy jego części składowe lub też im większe znaczenie osobiste ma rozważany problem, tym bardziej decydenci wystawiają się na wpływ emocji, które bezwiednie zaczynają ingerować w ich procesy myślowe i bywa, że determinują ostateczny wybór<sup>5)</sup>. Menedżerowie mogą oczywiście wkładać wiele wysiłku w to, żeby abstrahować od swoich stanów emocjonalnych, mogą nawet uparcie twierdzić, że nie poddają się emocjom i na chłodno kalkulują, tylko że ich prywatne sądy w tym względzie nie są wiele warte. Jako podstawowe правило należy raczej traktować zdanie, że: „ludzie selektywnie przetwarzają informacje zgodne z doświadczanymi emocjami i szybciej generują zgodne z emocjami oceny”<sup>6)</sup>.

W sukces zarządającym przychodzą oczywiście rozmaite systemy eksperckie oraz informatyczne systemy przetwarzania informacji. Ich zadaniem jest uproszczenie problemu decyzyjnego i skrócenie czasu analizy. Można byłoby powiedzieć, że dochodzi do odhumanizowania procesu decyzyjnego. Ale to tylko część prawdy o procesie podejmowania ważnych decyzji. Gdy w jednym z badań spytano menedżerów podejmujących kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie o to, czy bardziej ufają własnym przeczućmi czy podpowiedziom pochodzącym z komputera, odpowiedzi ułożyły się w następujący sposób: 90 proc. stwierdziło, że zaufałoby przede wszystkim sobie, 9 proc. zaufałoby komputerowi, a 1 proc. ankietowanych nie miało zdania<sup>7)</sup>. Wygląda to tak, jak gdyby decydent chciał być wewnętrznie przekonany o słuszności dokonanego wyboru, w ten sposób otwiera się na własne emocje i na świat przeczuć, umożliwiając wniknięcie afektu do procedur decyzyjnych.

### Panujący w organizacji nastrój

**N**ie bez znaczenia jest również panujący w organizacji nastrój. Pracownicy, szczególnie ci, którzy często zmieniają pracę, dobrze wiedzą, jak różny może być emocjonalny klimat; czasem pełen podejrzeń, wzajemnej wrogości i wyszukiwania wad, innym razem przeważa optymizm i chęć współpracy. Zależy to od kondycji finansowej przedsiębiorstw oraz od tworzonej latami polityki personalnej i przekłada się na jakość decyzji menedżerskich. Jak się okazuje, duże osobiste zaangażowanie smutnego decydenta skłania go do wykorzystania strategii motywacyjnej ukierunkowanej na poprawę nastroju<sup>8)</sup> – to stąd mogą brać się decyzje uprzywilejowujące pewne koterie lub grupy wpływu, zazwyczaj te, od których menedżer oczekuje pozytywnej emocjonalnej gratyfikacji w postaci pochwał bądź tylko zwykłej aprobaty.

Negatywny nastrój pociąga za sobą bardziej uważne i staranne przetwarzanie informacji i tym szerzej otwiera drzwi dla wpływu afektu. Natomiast menedżerowie, których nastrój jest pozytywny, wykorzystują zazwyczaj heurystyczne strategie przetwarzania informacji, lecz ich myślenie nie staje się wcale bardziej nonszalanckie czy niedbałe. Często pozytywny nastrój

wiąże się ze skłonnością decydentów do eksperymentowania i wymyślania nowych heurystyk<sup>9)</sup>. Pod wpływem pozytywnego klimatu organizacyjnego i dobrego nastroju decydenci lepiej porządkują materiał wykorzystywany w procesach decyzyjnych, przez co są mniej przytłoczeni trudnością problemu i mogą szybciej pracować. Ponadto w wyniku pozytywnego nastroju decydenci myślą sprawniej i bardziej starannie. Istnieją także dowody na to, że pozytywny nastrój pobudza twórczość, nowatorstwo i otwiera umysł decydenta na nowe idee<sup>10)</sup>. Spostrzeżenia te starają się wykorzystywać przedsiębiorstwa amerykańskie, szczególnie działające w branży nowych technologii i pod presją konkurencji. Stąd właśnie wzięło się w tych przedsiębiorstwach zainteresowanie elastycznym czasem pracy, dowolnym kształtowaniem przestrzeni biurowej, a nawet finansowaniem kursów medytacji dla kadry menedżerskiej. Wszystko z nadzieją, że wraz z poprawą nastroju decydentów poprawi się też jakość podejmowanych przez nich decyzji.

### Podsumowanie

**P**odejmowane w przedsiębiorstwie decyzje nie sposób oddzielić od ich emocjonalnego tła. Stąd szczególnej wagi nabierają próby przedstawienia, w jaki sposób emocje wnikają do procedur decyzyjnych i w jaki sposób oddziałują na ostateczne wybory menedżerów. Decydenci dysponują bogatym wachlarzem strategii przetwarzania informacji poprzedzających ostateczny wybór, lecz wbrew potocznym przekonaniom, im więcej namysłu i refleksji, tym większa możliwość wniknięcia intuicji. Sam nastrój bywa wskazówką dla decydenta, informującym go, czy decyzja jest poprawna. Na uwagę jednak zasługuje i to, że istnieją badania informujące o tym, że dobry nastrój sprzyja kreatywności i poprawia jakość decyzji.

dr inż. Mirosław Laszczak  
Akademia Techniczno-Humanistyczna  
w Bielsku-Białej

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Cyt. za: T. SZAPIRO, *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 63.

<sup>2)</sup> K. BOLESTA-KUKUŁKA, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 168.

<sup>3)</sup> *Ibidem*.

<sup>4)</sup> M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 450.

<sup>5)</sup> J.P. FORGAS, G.H. BOWER, *Mood Effects on Person Perception Judgements*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1987, no. 53, s. 57.

<sup>6)</sup> M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, *op. cit.*, s. 450.

<sup>7)</sup> M. LASZCZAK, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2010, s. 191.

<sup>8)</sup> J.P. FORGAS, *Mood Effects on Partner Choice: Role of Affect in Social Decisions*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, no. 61, s. 708–720.

<sup>9)</sup> M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, *Psychologia emocji*, *op. cit.*, ss. 452 i 541.

<sup>10)</sup> *Ibidem*, s. 543.

### Summary

Decision making process is deeply involvement in emotion influences. Therefore it is interesting to recognize how emotion affects the final decisions. Managers can use numerous strategies to process information. Nevertheless, the more consideration and reflection, the more possibilities to emotion affect into decision making process. Also the mood appears to be something like a valid suggestion about decision correctness. There are some evidences that decision maker in good mood makes some better and more creative decisions.