

# Marzena Jankowska-Mihułowicz

---

## Procesy afektywne automatyczne jako wyznaczniki decyzyjności menedżera

---

Problemy Zarządzania 13/1 (2), 200-214

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Procesy afektywne automatyczne jako wyznaczniki decyzyjności menedżera

Nadesłany 23.08.14 | Zaakceptowany do druku 22.11.14

**Marzena Jankowska-Mihułowicz\***

W artykule wyjaśniono, czym jest decyzyjność menedżera oraz zdefiniowano procesy afektywne automatyczne i wskazano ich rolę w podejmowaniu decyzji strategicznych w warunkach niepewności. Ponadto zaprezentowano wyznaczniki decyzyjności menedżera w zakresie procesów afektywnych automatycznych. Szczególnie istotny w turbulentnym otoczeniu jest wzrost zdolności menedżerów do szybkiego i trafnego podejmowania złożonych decyzji i reagowania na zmiany. Zdolność ta jest kluczowa na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego w artykule przedstawiono wpływ uwarunkowań emocjonalnych menedżera na jego decyzyjność. Przeprowadzone rozważania umożliwiły wyciągnięcie wniosków, a więc wskazanie wyznaczników decyzyjności menedżera wynikających z procesów afektywnych automatycznych. Istnieją możliwości redukcji negatywnych skutków indywidualnych ograniczeń dotyczących radzenia sobie decydentów z własnymi emocjami, jednak są one ograniczone. Dlatego tak istotny jest dobór decyzyjnych menedżerów na kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** decyzyjność, decyzja strategiczna, niepewność, emocje, procesy afektywne automatyczne.

## Affective Automatic Processes as Determinants of Managers' Decision-making

Submitted 23.08.14 | Accepted 22.11.14

The paper explains what managerial decision-making involves, defining affective automatic processes and indicating the managers' role in strategic decisions made under uncertainty. The determinants of their decision-making were also presented against the background of affective automatic processes. Greater abilities of managers to make complex decisions in a fast and appropriate manner and react to changes are particularly important in a turbulent environment. Such abilities are crucial at the highest level of company management. Therefore, the impact of emotional determinants of managers on their decision-making was presented. The study carried out have made it possible to draw conclusions, and thus identify the determinants of managers' decision-making in a range of automatic affective processes. There are possibilities of reducing negative effects of individual limitations in dealing with emotions by decision-makers, but they are limited. Therefore, the choice of managers able to make appropriate decisions is so important in an enterprise.

**Keywords:** decision-making, strategic decision, uncertainty, emotions, affective automatic processes.

**JEL:** D8, D81, D83

---

\* **Marzena Jankowska-Mihułowicz** – dr inż., Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania.

*Podczas gdy świadoma kontrola nad emocjami  
jest słaba, emocje mogą zalać świadomość.*

Joseph E. LeDoux

## 1. Wstęp

Podjęcie decyzji jest podstawowym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, najważniejszą umiejętnością i zadaniem menedżera, kamieniem węgielnym biznesu, główną funkcją zarządzania oraz jedną z ról kierowniczych. Utożsamia się je nawet z zarządzaniem, a więc procesem wytyczania celu przedsiębiorstwa i powodowania, by ten cel został osiągnięty.

Ranga decyzji menedżerskich rośnie wraz ze szczeblem w hierarchii zarządzania, na którym te decyzje są podejmowane. Stąd decyzje o charakterze strategicznym, dotyczące funkcjonowania całego przedsiębiorstwa lub jego istotnej części, określa się jako pierwszej rangi, a problemy strategiczne jako: kluczowe, wyjątkowe, nadzwyczajne, w dużym stopniu nowe i złożone, niejednoznaczne (a więc trudne do zdefiniowania), nieustrukturalizowane, niepowtarzalne, incydentalne, indeterministyczne, prospektywne (tzw. celowościowe), otwarte, innowacyjne, inwencyjne, twórcze. Kontekst decyzyjny – powiązanie decyzji strategicznej z innymi decyzjami przeszłymi, bieżącymi i przyszłymi – jest ciągły. Informacje dostępne dla menedżera są przekrojowe, zbiorcze (o szerokim zakresie), lecz niekompletne, mało dokładne (o niskiej jakości), głównie jakościowe, deskryptywne (opisowe). Występują one w postaci jawnej i uwikłanej (np. plotki, pogłoski, słabe sygnały będące symptomami zmian), są nieprogramowalne (np. pochodzące z nieformalnych źródeł) i często sprzeczne. Ani informacje, ani wiedza, ani doświadczenie, ani dotąd stosowane metody nie wydają się decydentowi wystarczające, podczas rozwiązywania problemów w warunkach niepewności, stąd taka sytuacja decyzyjna nosi miano nieoznaczonej lub rozmytej. Menedżer nie tylko nie zna wszystkich możliwych wariantów rozwiązania problemu, ale także nie jest zdolny, by oszacować prawdopodobieństwo wariantów, które rozważa. Stopień skomplikowania problemów strategicznych w przedsiębiorstwie jest znaczny, stąd ich rozwiązywanie w warunkach niepewności powoduje trudności poznawcze u menedżerów.

Decyzje strategiczne są wynikiem procesów zarówno poznawczych, jak i afektywnych (uczuciowych, emocjonalnych), które można charakteryzować w wymiarze stopnia kontroli, wyróżniając procesy kontrolowane i automatyczne.

Większość zachowań menedżera podejmującego decyzje strategiczne w warunkach niepewności wynika z interakcji wielu procesów – mózg wykonuje ogromną liczbę różnych operacji w sposób równoległy, wyspecjalizowany i skoordynowany. Szczególnie duże znaczenie należy jednak przypisać procesom poznawczym kontrolowanym i automatycznym procesom afektywnym (por. Camerer, Loewenstein i Prelec, 2005) – przedmiotem artykułu są te drugie.

Badania procesów automatycznych są realizowane w zakresie problematyki psychologii poznawczej (kognitywnej), a jeszcze ściślej – w zakresie psychologii nieświadomości<sup>1</sup>, a więc ukrytego poznania, w tym np. pamięci ukrytej, określanej też jako nieświadoma, pośrednia i niedeklaratywna; ukrytego spostrzegania, percepcji podprogowej, mimowolnego uczenia się, ukrytego myślenia, efektu poprzedzania, metapoznania, intuicji (Dorfman, Shames i Kihlstrom, 1996) i emocji (Loewenstein, Weber, Hsee i Welch 2001). Wzrost osiągnięć w wymienionych obszarach psychologii poznawczej jest możliwy w istotnym stopniu dzięki neurobiologii poznawczej. Wynikami badań przedstawiciele psychologii poznawczej są zainteresowani reprezentanci ekonomii behawioralnej, w tym neurobiologii i teorii decyzji, ponieważ procesy nieświadome mają związek z emocjami i wpływają na rozstrzygnięcia jednostek i grup, a te wywołują kolejne emocje i warunkują przebieg i trafność następnych decyzji. Wiedza i uważność menedżera w zakresie procesów afektywnych automatycznych powinna zwiększyć jego decyzyjność.

Decyzyjność menedżera oznacza jego biegłość w podejmowania trafnych decyzji w różnych sytuacjach, przy czym w tym artykule rozważania ograniczono do dokonywania wyborów strategicznych w warunkach niepewności, a więc w sytuacji poznawczo najtrudniejszej. Decyzyjny menedżer posiada umiejętność dokonywania śmiałych rozstrzygnięć, czuje się przy tym komfortowo oraz działa wprawnie i względnie szybko. Świadczy o stałości jego charakteru lub celu, gotowości do uczenia się, znacznej tolerancji wieloznaczności i dużej odporności na stres. Decyzyjność jest atrybutem charyzmatycznego przywódcy, związanym z pozytywnymi cechami, takimi jak: aktywność, zaangażowanie, sumienność i zdolność do przełamywania oporu przed zmianami u podwładnych (Jankowska-Mihułowicz, 2012).

Antonimem decyzyjności jest niedecyzyjność oznaczająca chwiejność, brak stałości charakteru lub celu, brak stanowczości, skłonność do niezdecydowania i niejednoznaczności. Niedecyzyjność ma znaczenie pejoratywne, ponieważ cecha ta jest kojarzona z działaniem: nieokreślonym, niejasnym, niepewnym, nieformalnym, pełnym wahania, zwątpienia i roztrząsania spraw. Niedecyzyjny menedżer postrzegany jest jako mierny, słaby, niezdeterminowany, przekładający sprawy na czas nieokreślony oraz niezdolny do rozstrzygnięcia konfliktów, zakończenia zadań i rozwiązania problemów. Dostępne opcje wyboru wydają mu się często ryzykowne i pesymistycznie ocenia on rezultaty ich wdrożenia, co wywołuje strach i paraliż decyzyjny. Często żałuje on swoich decyzji (Elaydi, 2006) i szuka osób, które mogłyby podjąć decyzję zamiast niego. Skutkiem tego w przedsiębiorstwie jest spadek zaufania do przełożonych, wzrost chaosu, niepewności, niepokoju, stresu, bezproduktywności i wysiłku pracowników (Jaramillo, Mulki i Locander, 2006).

Decyzyjność wydaje się nie tylko endogennym atutem zarządzającego podmiotu (np. przedsiębiorcy), ale też skutkiem ewolucji umysłu rozwiązującego liczne, nowe, złożone problemy w sytuacji dużej luki informacyjnej,

dezaktualizacji informacji i chaosu informacyjnego, a więc w warunkach niepewności. Niewątpliwie opisywana zdolność jest więc istotnym walorem intelektualnym menedżerów strategicznego szczebla zarządzania.

Głównym celem badań w tym artykule jest identyfikacja i systematyzacja wyznaczników decyzyjności menedżera w zakresie procesów afektywnych automatycznych, przy czym przyjęto ograniczenie do rozstrzygnięć strategicznych dokonywanych w warunkach niepewności. Hipotezę główną sformułowano następująco: istnieje wpływ emocji na decyzyjność menedżerów dokonujących wyborów strategicznych w warunkach niepewności.

Identyfikację i wyjaśnienie związków między decyzyjnością menedżerów (z zawężeniem do wyborów strategicznych w warunkach niepewności) i ich funkcjonowaniem w zakresie procesów afektywnych automatycznych, zdaniem autorki artykułu, umożliwia przegląd wyników badań w obszarze psychologii poznawczej.

## 2. Pojęcie i znaczenie procesów afektywnych automatycznych

Procesy automatyczne są określane także jako systemy przetwarzania o konkretnym przeznaczeniu, ponieważ warunkują one mechanizm percepcji, myślenia i zachowania (Toth i Reingold, 1996). Oznaczają więc procesy poznawcze, reakcje i zachowania realizowane przez podmiot w sposób zautomatyzowany.

Proces automatyczny jest określanany jako oddolny (*bottom-up*) i polega na przekazywaniu bodźców ze struktur podkorowych (m.in. hipokampu i ciała migdałowatego – filogenetycznie starej struktury neuronalnej, odpowiedzialnej za odbiór i przetwarzanie emocji, czyli tzw. przetwarzanie niższego rzędu) do kory mózgowej (płatów czołowych, stanowiących filogenetycznie najmłodszą część struktury mózgu, umożliwiającą świadome przeprowadzanie kontrolowanych operacji poznawczych wyższego rzędu). Proces przekazywania bodźców w kierunku odwrotnym niż oddolny, a więc przebiegający z kory mózgowej do struktur podkorowych, nosi miano odgórnego (*top-down*) i jest to proces poznawczy kontrolowany (LeDoux, 2000).

Proces automatyczny polega zwykle na nieświadomej lub podświadomej ocenie sytuacji i szybkiej, wysoce adaptacyjnej reakcji, która ma istotne znaczenie dla przeżycia człowieka (np. chroniącej go przed niebezpieczeństwem), a także dla jakości jego indywidualnego funkcjonowania. Procesy automatyczne warunkują sprawną realizację licznych zadań wymagających szybkiego działania (reagowania na zaistniałą sytuację decyzyjną), z minimalnym udziałem rozumowania (sekwencyjnego przetwarzania informacji). W wielu przypadkach warunkują przetrwanie gatunku ludzkiego, dlatego cechują się (Camerer, Loewenstein i Prelec, 2005):

- odruchowością,
- przebiegiem wielokierunkowym, rozgałęzionym, równoległym,
- szybkością – umożliwiającą opracowywanie danych w dużym tempie,

- brakiem możliwości manipulacji – sterowania, np. przerwania lub modyfikacji (są realizowane całościowo, modułowo),
- przebiegiem nie wymagającym wysiłku i koncentracji uwagi,
- brakiem dostępności lub częściową dostępnością dla świadomości i introspekcji, np. występuje jedynie świadomość zdarzenia, procesu czy efektu.

Procesy afektywne automatyczne modulują działanie autonomicznego układu nerwowego (który dzieli się na układy pobudzający i hamujący), a przez to wpływają bezpośrednio na reakcje człowieka – wrażliwość na odczuwanie lęku i przyjemności oraz reagowanie na te odczucia podczas podejmowania decyzji. W niekorzystnych dla rozumowania warunkach, decydent działa więc automatycznie, posługuje się schematami poznawczymi, które w przeszłości dawały korzystne rezultaty. Decydent postępuje modularnie, gdy myślenie jest utrudnione lub niemożliwe z powodu: stresu, presji czasu, nadmiaru informacji do przetworzenia, zbyt dużej złożoności problemu, sprzeczności odbieranych bodźców i innych uwarunkowań powodujących przeciążenie sensoryczne. Upraszczając i trywializując to zagadnienie, uważa się nawet, że to nie człowiek ma mózg, lecz mózg ma człowieka<sup>2</sup>.

Chociaż procesy automatyczne mają charakter całościowy i menedżer nie ma możliwości sterowania nimi, to pozostają one pod wpływem kontekstu przetwarzania (uwarunkowań sytuacji decyzyjnej) i intencji decydenta, a więc jego celu lub najogólniej nastawienia, tzw. poziomu dostrojenia do zadania (Toth i Reingold, 1996). Każde kolejne objęcie przedmiotu poznania kontrolą poznawczą przez decydenta umożliwia zatem zatrzymanie lub modyfikację procesów automatycznych. Podejmowanie decyzji strategicznych jest na tyle złożonym działaniem, że wyjaśnianie wpływu procesów afektywnych automatycznych na myślenie i wybory menedżera w całkowitym oderwaniu od procesów poznawczych kontrolowanych byłoby pozbawione sensu<sup>3</sup>.

Emocja jest subiektywnym stanem psychofizycznym podmiotu, zaistniałym na skutek oddziaływania różnych bodźców (np. sytuacji decyzyjnej). Emocję o stosunkowo małej intensywności, nieskierowaną na określony przedmiot poznania (ogólny stan afektywny zależny od czynników wewnętrznych), określa się mianem nastroju (Tyszka, 2010). Emocje manifestują się zmianami zachodzącymi w ciele, od tych niewidocznych dla obserwatora (jak np. wzrost ciśnienia tętniczego krwi), aż po wyraziste (jak mimika twarzy, gesty, postawy i inne formy ekspresji). Raz doznane emocje są kodowane w pamięci długotrwałej wraz z kontekstem sytuacyjnym, w jakim wystąpiły. Ponowne doświadczenie przez podmiot analogicznych (lub niekiedy nawet minimalnie podobnych bodźców) powoduje automatyczne odzyskiwanie zapamiętanej w przeszłości informacji o emocji, co wywołuje w jego ciele skojarzony fizjologiczny stan afektywny. Ta nieświadoma reakcja organizmu często wyprzedza proces poznawczy kontrolowany, a więc świadomą analizę sytuacji – tym samym przyspieszając reakcję podmiotu.

Procesy poznawcze kontrolowane i procesy afektywne automatyczne zasadniczo są uważane za niezależne, co dotyczy także struktur mózgu,

w których oba te procesy są realizowane (Osman, 2010). Ludzie są jednak świadomi własnych emocji, oceniają je u siebie i innych, porównują, kategoryzują i zapamiętują, a ich świadome wspomnianie może je wywołać. Potwierdzają to wyniki badań. W mózgu człowieka przeżywającego emocje rejestrowane są ścieżki neuronalne zarówno w kierunku oddolnym (*bottom-up*), jak i odgórnym (*top-down*) (Ochsner i in., 2009). Określona emocja jest więc pakietem informacji aplikowanym do aktualnej sytuacji, w jakiej znalazł się menedżer. Opisany mechanizm ma zatem kluczowe znaczenie w procesie uczenia się i dokonywania rozstrzygnięć, jeśli weźmie się pod uwagę różnorodność treści, skalę i siłę oddziaływania bodźców oraz informacji przetwarzanych codziennie przez ludzki mózg, ograniczone możliwości poznawcze (przeciążenie kognitywne) oraz rosnącą presję czasu narzucaną przez otoczenie.

Emocje odczuwane przez menedżera podczas podejmowania decyzji można uznać zarówno za czynnik ryzyka (Loewensteini in., 2001), jak i czynnik korzystny (Dunn, Dalgleish i Lawrence, 2006). Decyzyjny menedżer posiada zdolność rozumienia znaczenia własnych i cudzych emocji oraz potrafi wykorzystać tę wiedzę podczas dokonywania rozstrzygnięć. Nawet silna reakcja autonomicznego układu nerwowego na bodźce nie jest jednoznaczna wskazówką dla decydenta, dlatego powinien on uwzględnić szereg cech określonej emocji, zanim uzna ją za użyteczne narzędzie zarządzania.

### 3. Procesy afektywne automatyczne decydenta

Procesy afektywne automatyczne przeanalizowano z uwzględnieniem cech emocji, takich jak: treść (w pełni lub w części uświadomiony przedmiot, którego dotyczą emocje), wartościowość (emocje pozytywne – przyjemne, emocje negatywne – nieprzyjemne, emocje złożone, mieszane) oraz natężenie (poziom pobudzenia emocjonalnego – od niskiego do wysokiego).

Dla decydenta istotne jest rozróżnienie treści własnej emocji, a więc wskazanie zarówno na to, czego ona dotyczy, jak i na to, czego nie dotyczy, ponieważ emocja nie musi być bezpośrednio związana z przedmiotem decyzji, czyli rozwiązywanym problemem. Procesy afektywne automatyczne wzbudzają się i utrzymują w odniesieniu do treści, które są nowe oraz interesujące dla podmiotu, bo mają związek z aktualnym, ostatnim lub częstym przedmiotem jego poznania (Wieczorkowska-Wierzińska, 2011).

Istotna dla decyzyjności podmiotu jest także jego stabilność emocjonalna, która silnie koreluje z małą podatnością na stres i dużą pewnością siebie. Wysoki neurotyzm (mała stabilność emocjonalna) natomiast silnie koreluje z dużą podatnością na stres, negatywnym stanem emocjonalnym i niedecyzyjnością (Fabio i Palazzeschi, 2012), impulsywnością – tzw. zachowaniem odhamowanym (Larner, 2011) oraz z czynnikami autodestrukcyjnymi, np. odczuwaniem złości i poczuciem winy, skłonnością do podejmowania nadmiernego ryzyka oraz niedocenianiem potencjalnie szkodliwych

konsekwencji swoich wyborów (Leith i Baumeister, 1996). Takie postawy narażają decydenta na podejmowanie błędnych decyzji (np. irracjonalnych, amoralnych, hazardowych). Podsumowując, wysoka impulsywność wzmacnia pobudzenie, a więc natężenie emocji i utrudnia sprawowanie kontroli nad działaniem, co sprzyja postawom niedecyzyjnym.

Ze względu na kryterium wartościowości wśród 22 podstawowych emocji można wyróżnić ich 11 par, z których każda obejmuje emocje pozytywne – przyjemne i negatywne – nieprzyjemne (tabela 1).

Lp.	Grupy emocji	Emocja pozytywna	Emocja negatywna
1.	Los innych	Szczęście Triumf	Litość Uraza
2.	Perspektywa	Nadzieja Zadowolenie Ulga	Strach Obawa Rozczarowanie
3.	Dobrostan	Radość	Cierpienie
4.	Przypisanie	Duma Podziw	Wstyd Wyrzut
5.	Samopoczucie/atrybucja	Gratyfikacja Wdzięczność	Skrucha Złość
6.	Przyciąganie	Miłość	Nienawiść

Tab. 1. Podstawowe emocje pozytywne i negatywne. Źródło: opracowanie na podstawie A. Trabelsi i C. Frasson. (2010). *The Emotional Machine: A Machine Learning Approach to Online Prediction of User's Emotion and Intensity*. W: *10th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies* (s. 613–617). New York: IEEE Press.

Negatywne emocje w naturalny sposób traktowane są jako czynnik ostrzegający przed niebezpieczeństwem, natomiast emocje pozytywne – jako czynnik potwierdzający słuszność sądów w określonej sytuacji decyzyjnej (tabela 2). Emocje negatywne skłaniają do zmian, a emocje pozytywne do podtrzymywania dotychczasowego stanu (Tyszka, 2010).

Podczas podejmowania decyzji strategicznych różne treści problemowe mogą wzbudzać emocje o różnej wartościowości. Menedżer może też doświadczać „mieszanych uczuć”. Ambiwalencja jest poznawczym stanem napięcia wynikającym z odczuwania emocji niejednoznacznych, mieszanych, złożonych pod względem treści i wartościowości. Przykładem emocji mieszanej jest nadzieja, w którą wpisane są: oczekiwanie na rozwiązanie problemu i wiara w sukces (emocja pozytywna) oraz zagrożenie (lęk), że problemu nie uda się rozwiązać (emocja negatywna). Emocji złożonych doświadcza także decydent, który chce jednocześnie maksymalizować korzyści wszystkich interesariuszy: udziałowców, pracowników, dostawców i odbiorców. Ambiwalencja wywołuje zamieszanie, niepewność, zagubienie, refleksyjność lub bezruch.

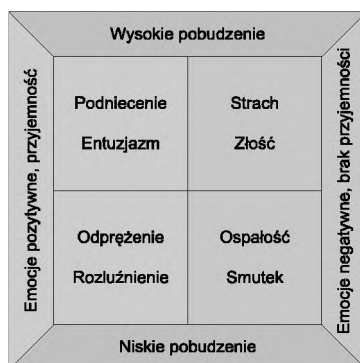


Lp.	Kryteria porównawcze	Pozytywne emocje, nastrój, usposobienie	Negatywne emocje, nastrój, usposobienie
1.	Półkula mózgowa o dominującej aktywności, warunkująca charakterystyczne dla jednostki usposobienie i nastrój (Rostowski i Rostowska, 2012)	Wzorec aktywności typowy dla lewej półkuli, stąd występuje niższy próg reakcji i doświadczenia pozytywnych emocji. Nawet emocjonalnie słabe bodźce mogą wywołać i utrzymać pozytywne, przyjemne uczucia jak szczęście, radość i entuzjazm	Bardziej aktywna jest prawa półkula, co powoduje niższy próg reakcji na negatywne emocje. Wyższa wrażliwość i podatność na negatywne emocje, gdy występują nieprzyjemne zdarzenia. Dlatego, nawet ledwie emocjonalnie znaczące wydarzenie może wywołać negatywne uczucia, które skłaniają podmiot np. do wycofania
2.	Reakcja na informacje korzystne i o zagrożeniu (Williams, Watts, MacLeod i Mathews, 1997; Forgas i Bower, 1987; Wilson i MacLeod, 2003; Fox i Georgiou, 2005)	Następuje szybkie odwracanie uwagi od informacji związanej z zagrożeniem. Czujność uwagi zwiększa się tylko wówczas, gdy poziom zagrożenia staje się wysoki. Uwaga kierowana jest selektywnie na korzystne informacje, przez co następuje modyfikacja dostępu do danych pamięciowych i uprzywilejowanie informacji sprzyjających osiągnięciu celu oraz zignorowanie lub zmniejszenie wagi informacji o zagrożeniach	Czujność uwagi można zaobserwować już przy średnim poziomie intensywności zagrożenia. Przez dłuższy czas uwaga jest skupiona na bodźcach związanych z zagrożeniem, przez co następuje modyfikacja dostępu do danych pamięciowych i uprzywilejowanie informacji utrudniających osiągnięcie celu oraz zmniejszenie wagi korzystnych informacji
3.	Sposób przetwarzania informacji (Forgas i Bower, 1987; Fabio i Palazzeschi, 2012)	Pod uwagę branych jest relatywnie mało informacji i są one powierzchownie analizowane Słaba koncentracja na zadaniu	Pod uwagę branych jest relatywnie dużo informacji i sumiennie są one wnikliwie analizowane Uwzględniane są cechy bodźców, istnieje problem z eliminacją czynników nie istotnych. Sumiennność silnie koreluje z czujnością i nie zwlekaniem w działaniu. Silna koncentracja na zadaniu
4.	Samoocena (Sinclair i Mark, 1992)	Ocena własnych możliwości poznawczych jest zawyżona Mała samokrytyka	Ocena własnych możliwości poznawczych jest zaniżona Duży stopień samokrytyki
5.	Ilość i płynność pomysłów (Vosburg, 1998a, 1998b)	Duża ilość i płynność kreowanych pomysłów Brak związku twórczych rozwiązań problemów z ich jakością	Mała ilość i płynność kreowanych pomysłów Istnieje związek twórczych rozwiązań problemów z ich jakością
6.	Spodziewane rezultaty decyzji (Mellers i McGraw, 2001)	Przecenianie przyjemności ze spodziewanych korzystnych rezultatów własnych działań i skłonność do podejmowania dużego ryzyka	Przewaga niezadowolienia z przewidywanych skutków własnego działania i brak skłonności do podejmowania dużego ryzyka

Tab. 2. Wpływ wartościowości emocji na proces poznawczy decydenta. Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury źródłowej.

Duży wysiłek i koszt emocjonalny decydenta doświadczającego tej emocji jest rekompensowany przez ciekawość, uwagę, zaangażowanie, wzmożoną otwartość poznawczą, szeroki ogląd sytuacji problemowej, twórcze podejście w rozwiązywaniu problemów oraz radzenie sobie w sytuacjach trudnych i traumatycznych (Trzebińska i Krzemionka, 2013). Zdolność doświadczania emocji mieszanych nie jest jednakowa u wszystkich ludzi<sup>4</sup>. Warunkuje ona decyzyjność menedżera, ponieważ umożliwia dążenie do osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa w sposób refleksyjny, niekonwencjonalny oraz umożliwiającą uwzględnienie sprzecznych wartości i interesów.

Ponadto decyzyjny menedżer powinien dbać o optymalne natężenie emocji (rysunek 1).

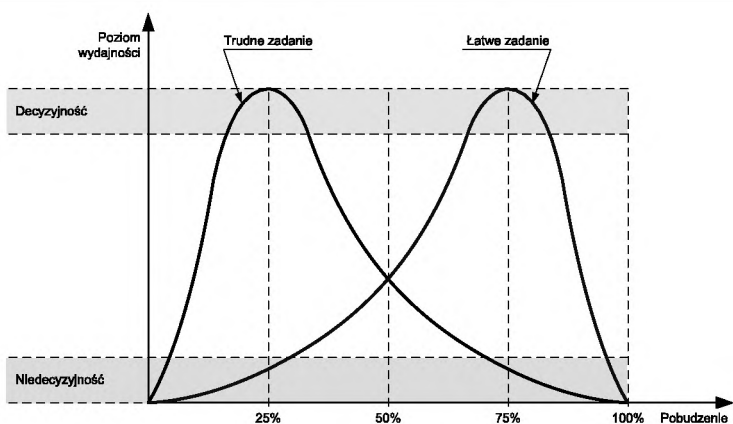


Rys. 1. Wpływ natężenia i wartościowości emocji na psychiczny stan decydenta. Źródło: opracowanie na podstawie J.A. Russell. (2009). *Emotion, Core Affect, and Psychological Construction*. *Cognition and Emotion*, 23 (7), s. 1259–1283; D. Watson, D. Wiese, J. Vaidya i A. Tellegen (1999). *The Two General Activation Systems of Affect: Structured Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), s. 820–838; D.G. Myers. (2013). *Psychology*. New York: Worth Publishers, s. 458–511.

Emocje, które podnoszą poziom energetyczny organizmu, a więc umożliwiają aktywność poznawczą i afektywną w procesie decyzyjnym (pobudzają ją i podtrzymują), określane są jako steniczne (np. ożywienie, skupienie, zainteresowanie problemem, entuzjazm). Natomiast emocje asteniczne (np. smutek, przygnębienie, znudzenie) obniżają poziom energetyczny organizmu, a przez to także aktywność mózgu (Wieczorkowska-Wierzbińska, 2011). Emocje steniczne są rodzajem motywacyjnego napięcia sprzyjającym decyzyjności.

Podejmowanie decyzji zarówno w sytuacji zbyt wysokiego pobudzenia (eustresu lub dystresu), jak i zbyt niskiego pobudzenia wpływa na niską wydajność procesów poznawczych, a więc silnie koreluje z niedecyzyjnością menedżera (rysunek 2).

Rozpatrując zdolność decydenta do uzyskiwania wysokiej wydajności poznawczej (por. rysunek 2) i satysfakcji (kreatywności, szczęścia), pożądaną emocją steniczną jest tzw. przepływ (*flow*) – stan afektywny z pogranicza satysfakcji i euforii; uniesienie, uskrzydlenie, zaabsorbowanie, poczucie płynięcia podczas całkowitego oddania się aktualnie realizowanemu zadaniu. Odczuwanie przepływu polega na tym, że problem stanowi wyzwanie dla menedżera, ale mieści się w granicach jego możliwości poznawczych, więc sprawuje on kontrolę nad przebiegiem procesu decyzyjnego. Podmiot nie odczuwa przy tym negatywnych emocji skrajnych, jak: strach, lęk, niepokój czy znudzenie (Csikszentmihalyi, 1990).

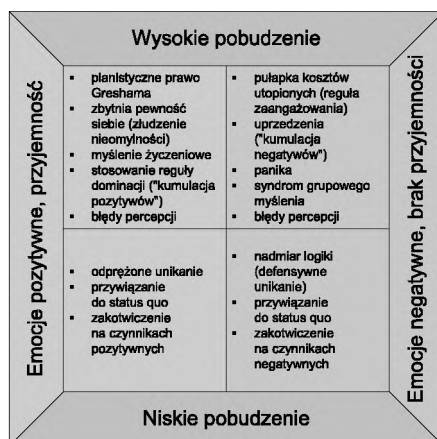


Rys. 2. Pobudzenie emocjonalne menedżera i poziom jego wydajności podczas wykonywania zadań jako predykatory decyzyjności. Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Hembree. (1988). *Correlates, Causes, Effects, and Treatment of Test Anxiety. Review of Educational Research*, 58 (1), s. 47–77; D.G. Myers. (2013). *Psychology*. New York: Worth Publishers, s. 458–511.

Doświadczając przepływu, menedżer może uznać strategiczny problem decyzyjny za łatwy, gdy docierające do niego z otoczenia bodźce sensoryczne stanowiące reprezentację tego problemu będą możliwe do takiego przetworzenia poznawczego, które umożliwi dostrzeżenie struktury problemu (nie zawsze kompletnej), a następnie uważną selekcję informacji i adekwatne reagowanie – podjęcie trafnej decyzji. Zdolność do szybkiej percepcji problemu powoduje wzrost zaangażowania i emocjonalnego pobudzenia menedżera, a w konsekwencji sprawia, że trudny problem jest rozwiązywany jak łatwy (rysunek 2). Rezultat zaistnienia tych złożonych mechanizmów poznawczych jest taki, że menedżer rozwiązuje w dużym stopniu automatycznie (intuicyjnie) problem obiektywnie trudny i zarazem subiektywnie prosty. Oznacza to wyrafinowane połączenie procesów poznawczych i afektywnych. Przepływ jest więc pozytywną emocją o raczej wysokim natężeniu

(około 75%), która występuje głównie w warunkach wyraźnie określonego celu i poznawczego „dostrojenia” decydenta do zadania (odczuwania harmonii w polu percepcyjnym).

Problemy w odczytywaniu emocji własnych i uczestników procesu decyzyjnego mogą spowodować zdominowanie myślenia przez procesy afektywne automatyczne (heurystyki, schematy myślowe, atrybucje, stereotypy, uprzedzenia, inercję), co może prowadzić do błędów poznawczych i nietrafnych decyzji (rysunek 3).



Rys. 3. Wpływ natężenia i wartościowości emocji menedżera na przykładowe dystfunkcje poznawcze w procesie podejmowania decyzji. Źródło: opracowanie własne na podstawie M.Jankowska-Mihulowicz i P. Walentynowicz. (2009). *Personalne bariery podejmowania decyzji menedżerskich*. W: K.A. Kłosiński i A. Biela (red.), *Człowiek i jego decyzje* (t. 1, s. 165–177). Lublin: Wydawnictwo KUL.

Pozytywnie skorelowana z decyzyjnością menedżera jest jego inteligencja emocjonalna, która „pozwala na wykształcenie samodyscypliny i regulowanie poziomu energii, wyznaczanego nie tylko przez emocje, ale także przez nieemocjonalne odczucia” (Wieczorkowska-Wierzbińska, 2011, s. 140). Korzystna dla zarządzania wydaje się nawet pewna nadwrażliwość, czyli wysoka wrażliwość sensoryczna decydenta, a więc zdolność reagowania na bodźce o niskim natężeniu, małej wartości stymulującej. Określa się je jako słabe sygnały – symptomy zmian otoczenia istotnych dla przedsiębiorstwa.

#### 4. Wnioski – systematyzacja wyznaczników decyzyjności menedżera

Przebieg procesów afektywnych automatycznych warunkuje działania wymagające poznania wyższego rzędu, m.in. podejmowanie decyzji strate-

gicznych. Można wskazać związki między podmiotowymi uwarunkowaniami menedżera o charakterze emocjonalnym a jego decyzyjnością.

Wyznaczniki decyzyjności menedżera w zakresie procesów afektywnych automatycznych, zawężone do wyborów strategicznych w warunkach niepewności, to:

1. Uważne podejście do własnych i cudzych emocji jako użyteczne narzędzie zarządzania – traktowanie procesów afektywnych automatycznych jako bardzo trudnego do zmanipulowania pakietu użytecznych informacji możliwych do aplikacji podczas dokonywania wyborów. Postrzeganie emocji jako zarówno czynników ryzyka, jak i bodźców korzystnych, stanowiących istotny bodziec w intuicyjnym, błyskawicznym i bezwysiłkowym rozstrzygnięciu.
2. Zdolność identyfikacji treści emocji, czyli ich w pełni lub nie w pełni uświadomionego przedmiotu – odnoszenie emocji do ich rzeczywistych przedmiotów umożliwia oddzielenie zagadnień związanych z problemem od pozostałych, a także zrozumienie sytuacji decyzyjnej w szerokim kontekście. Procesy afektywne automatyczne wzbudzają się i utrzymują w odniesieniu do treści problemowych: interesujących, nowych, związanych z aktualnym przedmiotem poznania, często lub ostatnio analizowanych.
3. Umiejętność oszacowania wartościowości emocji (pozytywnej i negatywnej) własnej i innych – rozumienie wpływu każdego ze stanów afektywnych na prawdopodobny przebieg procesu dokonywania wyboru i potencjalną trafność ostatecznego rozstrzygnięcia problemu. Zdolność doświadczania stanu ambiwalencji – emocji niejednoznacznych, mieszanych, złożonych pod względem treści, wartościowości i natężenia. Rozwiązywania problemów w sposób niekonwencjonalny i twórczy, uzyskanie dużej otwartości poznawczej, uwagi, zainteresowania problemem, zaangażowania w jego rozwiązanie, relatywnie dobre radzenie sobie w sytuacjach trudnych, traumatycznych oraz uwzględnienie sprzecznych wartości i interesów, wzrost empatii i szacunku względem innych.
4. Zdolność wzbudzania emocji stenicznych oraz umiejętność oceny natężenia emocji – poziomu pobudzenia (od niskiego do wysokiego) u siebie i innych. Zdolność uzyskiwania wysokiej (optymalnej) wydajności poznawczej przez wzbudzenie przepływu (*flow*).
5. Świadomość wpływu natężenia i wartościowości emocji na przykładowe dysfunkcje poznawcze w procesie podejmowania decyzji.
6. Inteligencja emocjonalna i nadwrażliwość emocjonalna.

Dalsze badania nad decyzyjnością menedżera będą miały na celu rozszerzenie zaprezentowanej w tym artykule koncepcji o wiedzę z zakresu psychologii rozwoju poznawczego i teorii rozwoju osobowości.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Przedmiot badań w psychologii poznawczej stanowi tworzenie i przekształcanie struktury wiedzy (reprezentacji umysłowych) o otoczeniu przez system poznawczy (umysł). Większość psychologów poznawczych aktualnie zajmuje się badaniem procesów zachodzących w ludzkim umyśle bez udziału świadomości.
- <sup>2</sup> Neurobiolodzy aktualnie spierają się o to, czy człowiek ma wolną wolę, a więc świadomie podejmuje decyzje, czy raczej wszystkie wybory dokonywane są podświadomie – automatycznie, a następnie są uświadamiane przez podmiot i akceptowane. Zdaniem M.S. Gazzanigi wytworem mózgu jest umysł, który ogranicza mózg, podobnie jak ruch uliczny warunkuje przemieszczanie samochodu (Gazzaniga, 2011). Pierwsze opisanie zjawisko jest wynikiem rozwoju człowieka i rozwoju cywilizacyjnego, a drugie – wynikiem rozwoju motoryzacji oraz postępu technicznego i technologicznego.
- <sup>3</sup> Jeden z twórców koncepcji sztucznej inteligencji, M. Minsky, stwierdził: „nie chodzi o to, czy inteligentne maszyny mogą mieć jakiegokolwiek emocje, ale czy maszyny mogą być inteligentne bez jakichkolwiek emocji” (Ma, Gong i Ma, 2011).
- <sup>4</sup> Zdolność doświadczenia emocji mieszanych posiada 40% ludzi dorosłych, z czego większość stanowią kobiety i osoby o wysokim prestiżu społecznym i zawodowym. Zdolność ta wzrasta do sześćdziesiątego roku życia, a następnie obniża się gwałtownie, prawdopodobnie wraz ze spadkiem reagowania poznawczego, a więc z powodu biologicznego starzenia się mózgu (Trzebińska i Krzemionka, 2013).

## Bibliografia

- Bandura, A. i Cervone, D. (1983). Self-evaluative and Self-efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 1017–1028, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.45.5.1017>.
- Camerer, C., Loewenstein, G. i Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43 (1), 9–64, <http://dx.doi.org/10.1257/0022051053737843>.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Di Fabio, A. i Palazzeschi, L. (2012). Incremental Variance of the Core Self-evaluation Construct Compared to Fluid Intelligence and Personality Traits in Aspects of Decision-making. *Personality and Individual Differences*, 53 (3), 196–201, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.012>.
- Dorfman, J., Shames, V.A. i Kihlstrom, J.F. (1996). Intuition, Incubation, and Insight: Implicit Cognition in Problem Solving. W: G. Underwood (red.), *Implicit Cognition* (s. 257–296). Oxford: Oxford University Press.
- Dunn, B.D., Dalgleish, T. i Lawrence, A.D. (2006). The Somatic Marker Hypothesis: A Critical Evaluation. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30 (2), 239–271, <http://dx.doi.org/10.1016/j.neubiorev.2005.07.001>.
- Elaydi, R. (2006). Construct Development and Measurement of Indecisiveness. *Management Decision*, 44 (10), 1363–1376, <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610715696>.
- Forgas, J.P. i Bower, G.H. (1987). Mood Effects on Person–Perception Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 53–60, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.1.53>.
- Fox, E. i Georgiou, G.A. (2005). The Nature of Attentional Bias in Human Anxiety. W: R.W. Engle, G. Sedek, U. von Hecker i D.N. McIntosh (red.), *Cognitive Limitations in Aging and Psychopathology* (s. 249–274). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gazzaniga, M.S. (2011). *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain*, New York: Ecco.

- Hembree, R. (1988). Correlates, Causes, Effects, and Treatment of Test Anxiety. *Review of Educational Research*, 58 (1), 47–77.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2012). Decyzyjność menedżerów w praktyce i teorii zarządzania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 115, 74–83.
- Jankowska-Mihułowicz, M. i Walentynowicz, P. (2009). Personalne bariery podejmowania decyzji menedżerskich. W: K.A. Kłosiński i A. Biela (red.), *Człowiek i jego decyzje* (t. 1, s. 165–177). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Jaramillo, F., Mulki J.P. i Locander, W.B. (2006) The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit. *International Journal of Bank Marketing*, 24 (1), 24–36, <http://dx.doi.org/10.1108/02652320610642326>.
- Larner, A.J. (2011). *A dictionary of Neurological Signs*. New York: Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-7095-4>.
- LeDoux, J.E (2000). Emotion Circuits in the Brain. *Annual Review of Neuroscience*, 23 (1), 155–184, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.neuro.23.1.155>.
- Leith, K.P. i Baumeister, R.F. (1996). Why Do Bad Moods Increase Self-defeating Behavior? Emotion, Risk Taking, and Self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (6), 1250–1267, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1250>.
- Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K. i Welch, N. (2001). Risk as Feelings. *Psychological Bulletin*, 127 (2), 267–286, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267>.
- Ma, Ch., Gong, G. i Ma, Y. (2011). An Information Processing Model for Emotional Agents Based on the OCC Model and the Mood Congruent Effect. W: Y. Tang, V-N. Huynh i J. Lawry (red.), *Integrated Uncertainty in Knowledge Modelling and Decision Making, International Symposium, IUKM 2011, Hangzhou, China, October 28–30, Proceedings* (s. 98–108). Verlag Berlin Heidelberg: Springer, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-24918-1>.
- Mellers, B.A. i McGraw, A.P. (2001). Anticipated Emotions as Guides to Choice. *Current Directions in Psychological Science*, 10 (6), 210–214, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00151>.
- Myers, D.G. (2013). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Ochsner, K.N., Ray, R.R., Hughes, B., McRae, K., Cooper, J.C., Weber, J., Gabrieli, J.D.E. i Gross, J.J. (2009). Bottom-up and Top-down Processes in Emotion Generation: Common and Distinct Neural Mechanisms. *Psychological Science*, 20 (11), 1322–1331, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02459.x>.
- Osman, M. (2010). *Controlling Uncertainty: Decision Making and Learning in Complex Worlds*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Riesman, D., Glazer, N. i Denney, R. (1996). *Samotny tłum*. Warszawa: Muza.
- Rostowski, J. i Rostowska, T. (2012). Neuropsychological Context of Marital Functioning. W: T. Heinbockel (red.), *Neuroscience* (s. 51–66). Croatia: InTech.
- Russell, J.A. (2009). Emotion, Core Affect, and Psychological Construction. *Cognition and Emotion*, 23 (7), 1259–1283, <http://dx.doi.org/10.1080/02699930902809375>.
- Sinclair, R.C. i Mark, M. (1992). The Influence of Mood State on Judgment and Action: Effects on Persuasion, Categorization, Social Justice, Person Perception and Judgmental Accuracy. W: L.L. Martin i A. Tesser (red.), *The Construction of Social Judgment* (s. 165–193). New Jersey: Erlbaum.
- Toth, J.P. i Reingold, E.M. (1996). Process Dissociations versus Task Dissociations: A Controversy in Progress. W: G. Underwood (red.), *Implicit Cognition* (s. 159–202). Oxford: Oxford University Press.
- Trzebińska, E. i Krzemionka, D. (2013). Koktajl uczuć. *Charaktery*, 8 (199), 75–79.
- Trabelsi, A. i Frasson, C. (2010). The Emotional Machine: A Machine Learning Approach to Online Prediction of User's Emotion and Intensity. W: *10th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies* (s. 613–617). New York: IEEE Press.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Vosburg, S.K. (1998a). Mood and the Quantity and Quality of Ideas. *Creativity Research Journal*, 11 (4), 165–172, [http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1104\\_5](http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1104_5).
- Vosburg, S.K. (1998b). The Effects of Positive and Negative Mood on Divergent-thinking Performance. *Creativity Research Journal*, 11 (2), 315–234, [http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1102\\_6](http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1102_6).
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. i Tellegen, A. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structured Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), 820–838, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.820>.
- Wieczorkowska-Wierzbńska, G. (2011). *Psychologiczne ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Williams, J.M.G., Watts, F.N., MacLeod, C. i Mathews, A.M. (1997). *Cognitive Psychology and Emotional Disorders*. Chichester: Wiley.
- Wilson, E. i MacLeod, C. (2003). Contrasting Two Accounts of Anxiety-linked Attentional Bias: Selective Attention to Varying Levels of Stimulus Threat Intensity. *Journal of Abnormal Psychology*, 112 (2), 212–218, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-843X.112.2.212>.