

Decyzje rady nadzorczej na tle wybranych modeli decyzyjnych

Nadestany: 09.12.13 | Zaakceptowany do druku: 18.02.14

Magdalena Jagielska*

Decydowanie jest przypadkiem wybierania, w którym wybór ma prowadzić do określonego działania. Uzyskiwane rozstrzygnięcia są decyzjami (a nie zwykłymi wyborami) dzięki zastosowaniu nielosowych kryteriów decyzyjnych. Większość uchwał rady nadzorczej należy zaliczyć do decyzji. Ich podejmowaniu towarzyszy proces rozwiązywania problemów. Nie istnieje jednak uniwersalny sposób zapewniający właściwe rozwiązanie każdego rozpatrywanego przez nadzorców problemu, stąd też racjonalistyczna teoria procesów decyzyjnych nie znajdzie zastosowania do rozstrzygnięć podejmowanych przez funkcjonariuszy organu nadzorczego. Członkowie rady będą najczęściej korzystać z metody racjonalności ograniczonej (w której zasada maksymalizacji zastąpiona zostaje zasadą satysfakcji), wchodzącej w skład behawioralnych modeli podejmowania decyzji. Z ogólnym podejściem metodycznym słuszne zaś będzie łączenie intuicji.

Słowa kluczowe: rada nadzorcza, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, modele decyzyjne.

Decisions of Supervisory Board in light of decision making models

Submitted: 09.12.13 | Accepted: 18.02.14

The decision making process is based on making choices that lead to a specific action. The end result is a firm decision that is based on using criteria that are not made by chance alone but by utilizing a problem solving process. The majority of the Supervisory Board's resolutions are decisions. Adopting the resolutions is associated with the problem solving process. However, there is no universal way that would assure a proper end result, hence the rational theory of decision making process will not work in case of decisions made by the members of the Supervisory Board. Typically, the members of the Supervisory Board will be utilizing steps which are designed for the limited method of rationalization (in which the maximization rule is replaced by the satisfaction rule), being a part of the behavioral decision making models. Methodically, it is wise to add a virtue of intuition to the general approach.

Keywords: Supervisory Board, decision making, problem solving, decision making models.

JEL: K22, M20, M14

* **Magdalena Jagielska** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

Na przestrzeni ostatnich lat zauważalny jest wzrost znaczenia rad nadzorczych. Organy te przestają być gremiami fasadowymi, pozornie tylko wykonującymi ciężące na nich obowiązki. Obserwowalna staje się tendencja do powierzania radom nadzorczym coraz bardziej istotnych zadań, co pociąga za sobą konieczność podejmowania przez te organy coraz ważniejszych decyzji.

W literaturze dotyczącej rad nadzorczych wiele miejsca poświęcono formalno-prawnym aspektom funkcjonowania wskazanego organu, w tym związanym z podejmowaniem przez radę nadzorczą uchwał (zob. np. Bielecki, 2007, s. 8–17; Domański, 2002, s. 21–27; Domański i Jagielska, 2010; Jagielska, 2006, s. 18–24; Kidyba, 2013, s. 465–560; Naworski, 2001, wkładka; Opalski, 2006, Rodzynkiewicz, 2013, s. 762–793; Sołtysiński, Szajkowski, Szumański i Szwaja, 2008, s. 700–838; Sójka, 2005, s. 35–41; Strzępka, 2013, s. 876–899)¹. Należy jednak wziąć pod uwagę, że także nauka organizacji i zarządzania przyczynia się do lepszego zrozumienia reguł rządzących rozwiązywaniem problemów. Wskazana teza stała się inspiracją do analizy, czy podejmowanie przez radę nadzorczą uchwał można umiejscowić w prezentowanych w teorii decyzji wybranych modelach decyzyjnych.

W literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania „decyzja” jest najczęściej definiowana jako świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu (co najmniej dwóch) możliwych sposobów przyszłego działania (szerzej zob. Koźmiński, 1979, s. 5–6; Ścibiorek, 2003, s. 31). Nieliczni autorzy słusznie dodają, że decyzją jest też świadome powstrzymanie się od wyboru (Czermiński i Czubasiewicz, 1985, s. 12). Decydowanie jest szczególnym przypadkiem wybierania. Jego specyfika sprowadza się do tego, że po pierwsze wybór ma prowadzić do określonego działania, po drugie zaś musi on być dokonany w sposób świadomy, na podstawie jakiegoś kryterium decyzyjnego. Zastąpienie nielosowych kryteriów decyzyjnych kryterium losowym powoduje, że uzyskane rozstrzygnięcie staje się zwykłym wyborem, a nie decyzją².

W świetle powyższych rozważań rodzi się pytanie: Czy wszystkie uchwały rady nadzorczej można nazwać decyzjami? Według mnie odpowiedź nie jest jednoznaczna z dwóch powodów. Po pierwsze, nie można wykluczyć sytuacji, w której rada nadzorcza dokona losowego wyboru danej alternatywy. Po drugie, należy wziąć pod uwagę, że nie każde wyrażenie przez organ nadzorczy woli polega na dokonaniu wyboru. Nie można bowiem pominąć tych przypadków, w których treścią uchwały rady nadzorczej będzie na przykład złożenie komuś życzeń czy przyjęcie czegoś do wiadomości. Niemniej, uwzględniając, że regułą jest podejmowanie przez radę nadzorczą świadomych, nieprzypadkowych wyborów, zdecydowana większość uchwał wskazanego organu może być, moim zdaniem, określana mianem decyzji.

Podejmowanie decyzji związane jest z rozwiązywaniem problemów (zob. Koźmiński i Obłój, 1989, s. 27). Istnieje wiele poglądów dotyczących tego, jak należy zdefiniować „problem”. M. Stevens wyjaśnia, że określenie „problem” odnosi się do niepewności albo trudności napotykanym przy przechodzeniu z jednego położenia do innego, odbieranego jako bardziej

pożądane (Stevens, 2000, s. 11). K. Szymanek określa problem jako zagadnienie wyrażające się w postaci pytania. Jej zdaniem rozwiązanie problemu, a więc udzielenie poprawnej odpowiedzi na postawione pytanie, nie jest w danej chwili znane, znalezienie owej odpowiedzi wymaga bowiem podjęcia odpowiednich wysiłków badawczych, takich jak obserwacja, analiza czy dyskusja (Szymanek, 2001, s. 14).

Wskazana definicja jest po części zbieżna z poglądami K. Bolesty-Kukułki, która uważa, że problemem jest uświadomiona niewiedza, dająca się wyrazić w postaci pytania albo zbioru pytań, na które – co wynika z przyczyn poznawczych lub praktycznych – chcemy, powinniśmy bądź musimy znaleźć odpowiedź. Zdaniem tej autorki problemy pojawiają się nie tylko wówczas, gdy napotykamy lub przewidujemy utrudnienia lub brak możliwości zrealizowania podjętego działania czy osiągnięcia założonego celu, ale też wtedy, gdy musimy określać cele własne lub innych (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 16). Zbieżny pogląd, w myśl którego rozwiązywanie problemów jest procesem eliminowania, pokonywania lub omijania przeszkód zaistniałych w danej sytuacji, głosi M. Stevens (2000, s. 11).

Na pytanie, czy podejmowaniu decyzji przez radę nadzorczą towarzyszyć będzie proces rozwiązywania problemów, należy, moim zdaniem, odpowiedzieć twierdząco. Kompetencje wskazanego organu związane są bowiem z typowymi sytuacjami wymagającymi analizy i rozstrzygnięcia. Będzie to miało miejsce zarówno w przypadku powoływania, odwoływania czy zawieszania w czynnościach członków zarządu, jak i wówczas, gdy rada nadzorcza będzie wyrażać zgodę na daną czynność zarządu. Także realizacja podstawowych obowiązków rady, takich jak ocena rocznych sprawozdań spółki oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysków bądź pokrycia straty, wiązać się będzie z koniecznością przemyślenia i zajęcia przez organ nadzorczy określonego stanowiska.

Działania rady nadzorczej mogą być analizowane przez pryzmat różnych modeli decyzyjnych. Korzenie racjonalistycznej³ teorii procesów decyzyjnych tkwią w logice, matematyce i statystyce. Przy wykorzystaniu uniwersalnych modeli podejmowania decyzji racjonalnych obiektywne informacje, odpowiednie algorytmy i modele, połączone z techniką obliczeniową, pozwalają na podjęcie decyzji dotyczącej problemów dobrze ustrukturalizowanych, czyli takich, które dają się opisać językiem matematycznym i rozwiązać za pomocą odpowiednich równań. Analizowana koncepcja ma charakter modelowy, a jej założenia są ściśle uzasadnione na gruncie naukowym. Racjonalistyczna teoria procesów decyzyjnych zmierza do osiągnięcia racjonalności doskonałej oraz nakłada obowiązek poszukiwania pełnej informacji i przewidywania wszystkich możliwych skutków. Wskazana teoria głosi, że respektowanie zasad algorytmu procesu decyzyjnego zawsze prowadzi do trafnych wyborów. Racjonalny decydent charakteryzuje się niesprzecznością swoich dążeń, staje wobec w pełni rozpoznawalnych problemów, potrafi każdorazowo zoptymalizować swój wybór, kierując się jednym i mierzalnym

kryterium optymalizacji, jakim jest zysk (szerzej zob. Cherrington, 1989, s. 609; Bolesta-Kukułka, 2000, s. 35).

Decyzje rady nadzorczej nie odpowiadają opisanym powyżej założeniom – nie istnieje bowiem uniwersalny sposób zapewniający właściwe rozwiązanie każdego rozpatrywanego przez nadzorców problemu. Rada analizuje zazwyczaj różne alternatywy, z których każda może mieć jakieś subiektywnie dostrzegalne wady i zalety. Należy też pamiętać, że optymalny wybór wymaga wyczerpania bardzo szczegółowych procedur postępowania, co często, chociażby ze względu na determinowaną dynamiką otoczenia konieczność podjęcia przez radę nadzorczą decyzji w krótkim terminie, nie jest możliwe do zrealizowania. Klasyczny model racjonalności doskonałej, co podkreśla K. Bolesta-Kukułka, w żadnej ze swoich odmian nie wytrzymuje konfrontacji z praktyką podejmowania decyzji. Jako opisowy jest bowiem zbyt abstrakcyjny i schematyczny, jako normatywny – zbyt wymagający i rygorystyczny. Jako opisowy nie odzwierciedla wszystkich ograniczeń i możliwości realnych decydentów, jako normatywny – przerasta ich możliwości i ograniczenia (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 51).

Wskazane spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że zalecenie ścisłego przestrzegania przez nadzorców rygorów metodologicznych leżących u podstaw racjonalnych procesów decyzyjnych nie wydaje się uzasadnione. Członkowie rady nadzorczej będą najczęściej korzystać z innych, alternatywnych sposobów postępowania, w teorii decyzji reprezentatywnych dla modeli behawioralnych. Te, w odróżnieniu od opisanych powyżej, prezentują przebiegi procesów decyzyjnych zaobserwowanych w realnej rzeczywistości. Ważną cechą modeli behawioralnych jest też to, że każdy z nich przedstawia postępowanie decydentów w innej sytuacji problemowej.

Modele behawioralne dzielą się na dwie podstawowe grupy: racjonalności ograniczonej oraz heurystyczne. Punktem odniesienia dla pierwszej ze wskazanych grup jest model racjonalności pełnej. W modelu racjonalności ograniczonej decydenci działają według schematu charakterystycznego dla swojego pierwowzoru – z tą różnicą, że dopuszczają się pewnych odstępstw, robiąc wszystko „trochę gorzej”. Czynnikiem warunkującym takie zachowanie jest między innymi świadomość posiadania niekompletnych informacji, będących konsekwencją ograniczeń organizacyjnych i psychologicznych.

D.W. Miller oraz M.K. Starr wyróżniają trzy główne aspekty złożoności rzeczywistych problemów decyzyjnych. Pierwszy z nich opiera się na założeniu, że decyzja optymalna w danym momencie jest zazwyczaj suboptymalna z punktu widzenia dalszych okresów. Bezżytecznym jest więc – z uwagi na ograniczone możliwości przewidywania przyszłości – podejmowanie wysiłków zmierzających ku poszukiwaniu w pełni optymalnej decyzji. Kolejna poczyniona przez wskazanych autorów obserwacja dotyczy istnienia potencjalnie dużej liczby rozwiązań jednego zagadnienia decyzyjnego. Próba uzyskania informacji o każdym z takich rozwiązań jest skazana na niepowodzenie. Trzeci aspekt złożoności problemów decyzyjnych związany jest z funkcjono-

waniem niezliczonej ilości czynników znajdujących się poza kontrolą decydującego. Autorzy zauważają, że niemożliwe byłoby wskazanie wszystkich takich zmiennych ani określenie ich wpływu na analizowane działanie. Opisane aspekty uzasadniają, ich zdaniem, potrzebę założenia racjonalnego stanu naturalnej równowagi oraz działania zgodnego z tym założeniem (Miller i Starr, 1971, s. 52).

W teorii ograniczonej racjonalności zasada maksymalizacji zastąpiona zostaje zasadą satysfakcji. H.A. Simon, któremu przypisuje się wprowadzenie pojęcia ograniczonej racjonalności, wyjaśnia, że różnica pomiędzy decyzjami optymalnymi a satysfakcjonującymi jest taka jak pomiędzy przeszukiwaniem stogu siana w celu znalezienia w nim igły najostriejszej, a przeszukiwaniem tegoż stogu z nadzieją znalezienia igły dostatecznie ostrej, by móc nią szyc (za: Czarniawska, 1980, s. 8). Decyzje satysfakcjonujące to takie, przy podejmowaniu których istnieje zespół kryteriów ustalających minimalne warunki wariantu zadowalającego. Decyzja zostaje podjęta wówczas, gdy dane rozwiązanie jest co najmniej zgodne z ustalonymi założeniami (Krzakiewicz, 1993, s. 33). Racjonalność ograniczona odpowiada dostępnej informacji oraz rzeczywistym zdolnościom kalkulacyjnym człowieka, wskazując, że nie należy zakładać irracjonalnie skrajnej racjonalności (Miller i Starr, 1971, s. 53; szerzej zob. Kaufman, 1990, s. 37).

Wydaje się, że to właśnie ograniczona racjonalność będzie modelem decyzyjnym, który w najlepszy sposób posłuży opisaniu podejmowanych przez nadzorców rozstrzygnięć. Członkowie rady nadzorczej stykają się bowiem ze złożonymi problemami decyzyjnymi, których optymalne w danej chwili rozwiązanie nie musi okazać się takie w przyszłości. Funkcjonariusze organu nadzorczego, podejmując uchwałę w sprawie powołania danej osoby na stanowisko członka zarządu spółki, będą się starać dokonać jak najlepszego rozstrzygnięcia. Czas jednak pokaże, czy ich decyzja, w kontekście zmiennych organizacyjnych, ekonomicznych czy też psychologicznych, była właściwa. Uchwały organu nadzorczego są podejmowane w warunkach ryzyka lub nawet niepewności. Ryzyko związane jest z tym, że posiadana przez członków rady wiedza o przyszłości (dla każdego z rozpatrywanych kierunków działania) wystarcza jedynie do określenia zbioru możliwych wyników i przypisania im określonych szans wystąpienia. Uchwałami podejmowanymi w warunkach niepewności są natomiast te wszystkie wybory, w których prawdopodobieństwa wystąpienia dopuszczalnych kierunków działania są członkom rady nieznane (Brown, 2006, s. 76 i nast.; Freeman, Gilbert i Stoner, 1998, s. 246–248).

Modele heurystyczne charakteryzuje natomiast całkowite zerwanie z regułami i algorytmami modeli racjonalnych. Rozwiązanie problemu decyzyjnego nie następuje w tym przypadku w żaden z góry przyjęty sposób. Wskazane modele nie gwarantują sukcesu, lecz w oczach jednostki stosującej daną zasadę ułatwiają jego osiągnięcie, stąd mogą one służyć jako środki wspomagające decydentów właściwych, zwłaszcza na etapie generowania

i krytycznej oceny możliwych wariantów rozwiązania problemu. Techniki heurystyczne oparte są na założeniu, że grupa umiarkowanie uzdolnionych osób da znacznie lepszy efekt niż ten, którego można by się spodziewać, sumując umiejętności twórcze poszczególnych jej członków i nie biorąc pod uwagę wzajemnego wzmacniania się ich umiejętności podczas pracy w grupie. Efektu pracy grupy nie można więc kalkulować, dokonując prostej sumy uzdolnień członków grupy (Antoszkiewicz, 1998, s. 130).

Najbardziej znanymi i prawdopodobnie najczęściej stosowanymi metodami heurystycznymi są burza mózgów (od nazwiska twórcy tej metody nazywana też techniką Osborna), metoda grup nominalnych oraz metoda delficka.

Z techniki *burzy mózgów* wywodzą się wszystkie metody służące wykorzystaniu umiejętności myślenia intuicyjnego, mającego prowadzić do znalezienia nowych pomysłów i osiągania jednomyślności pewnej grupy ludzi (Tokarski, 1995, s. 148–149). Mianem burzy mózgów określa się sesję zbiorowych pomysłów, opartą na założeniu, że najlepszym pomysłem na to, aby mieć dobry pomysł, jest mieć ich wiele. Burzę mózgów stosuje się przy rozwiązywaniu takich problemów, które mogą mieć więcej niż jedno poprawne rozwiązanie. Uczestników (specjalistów z dziedziny, której dotyczy dany problem, specjalistów z dyscyplin pokrewnych oraz osób niezwiązanych z rozpatrywaną problematyką, ale mających duże zdolności twórcze i animatorskie) zachęca się do tworzenia dużej liczby wariantów rozwiązania danego problemu oraz do modyfikowania i rozwijania poglądów wygłaszanych przez innych. Zgłaszane koncepcje nie wymagają uzasadnienia, nie jest też ważne, czy są one racjonalne, czy też niemożliwe do zrealizowania. Pomysłów wysuwanych przez innych nie można krytykować, gdyż podczas sesji żadne oceny nie są dozwolone.

Opisywana metoda opiera się na swobodnym kojarzeniu pod wpływem podanych wcześniej sugestii. Burza mózgów ma na celu wygenerowanie jak największej liczby zwięźle sformułowanych rozwiązań, gdyż wraz ze wzrostem liczby pomysłów zwiększa się szansa na znalezienie optymalnego rozwiązania. Dopiero po zgromadzeniu i zarejestrowaniu wszystkich zgłoszonych koncepcji odbywa się odrębna sesja (nazywana sesją odroczonego wartościowania), na której zostaje dokonane pogrupowanie pomysłów oraz ich analiza i ocena. Recenzentami zgromadzonych rozwiązań są jedynie specjaliści z danej branży.

Ważnym warunkiem efektywności burzy mózgów jest dojrzałość społeczna jej uczestników. Powinni oni charakteryzować się otwartością, elastycznością i umiejętnością przełamania szablonów myślowych. Wiedza z różnych dziedzin stwarza większą szansę dla dostrzegania analogii i budowania map skojarzeń (szerzej zob. Proctor, 2003, s. 127–144).

W drugiej ze wskazanych metod heurystycznych, tzw. *technice grup nominalnych*, wchodzące w skład zespołu jednostki tylko nominalnie (z nazwy) są grupą. W rzeczywistości każdy pracuje oddzielnie i niezależnie od

innych. Uczestnicy grupy we własnym zakresie zapisują wszystkie przycho-
dzące im do głowy pomysły, które są następnie odczytywane i w zwartej
formie rejestrowane na tablicy. Kolejnym etapem jest dyskusja i ocena.
Wygrywa ta ze zgłoszonych propozycji, która uzyskała najwięcej głosów
akceptujących.

Technika grup nominalnych występuje w różnych odmianach. Jedną
z nich jest tzw. metaplan, polegający na tym, że każdy z uczestników sesji
zapisuje swoje pomysły na oddzielnych kartkach, które są następnie zbierane
i odpowiednio grupowane. Posegregowane pomysły zostają zaprezentowane
wszystkim uczestnikom sesji, ci zaś dokonują ich zbiorowej oceny. Druga
z najczęściej wykorzystywanych odmian techniki grup nominalnych, tzw. cyr-
kulacyjna burza mózgów, charakteryzuje się natomiast tym, że uczestnicy
sesji zapisują swoje pomysły na kartkach, które są następnie puszczane
w obieg. Każda osoba zapoznaje się w ten sposób z pomysłami innych,
dzięki czemu może się nimi inspirować i je udoskonalać. Także w tym przy-
padku po zakończeniu etapu generowania pomysłów przeprowadzana jest
ich zbiorowa ocena (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 273–274).

Nazwa *metody delfickiej* wywodzi się od starożytnego miasta greckiego
Delfy, w którym kapłanki przepowiadały przyszłość. Za prototyp tej metody
można uznać praktykę stosowaną podczas zgromadzeń kardynałów w Waty-
kanie, służącą doprowadzaniu do konsensusu w sytuacji rozbieżności zdań.
Metoda delficka znajduje zastosowanie w przewidywaniu przyszłości, okre-
ślaniu prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń oraz wyznaczaniu szacun-
kowych wartości niektórych wielkości. Opisywana technika polega na prze-
prowadzeniu wśród grupy ekspertów z danej dziedziny ankiet, w których
odpowiadają oni na pytania dotyczące przyszłości, każdorazowo podając
uzasadnienie dla swoich odpowiedzi. W kolejnych fazach, przy zachowa-
niu anonimowości autorstwa, opinie są wzajemnie konfrontowane, tak by
ekspersi wypracowali względnie zgodne stanowisko. Powszechnie wymie-
nianymi zaletami tej metody są niezależność opinii ekspertów, anonimowość
wypowiadanych sądów oraz wieloetapowość postępowania. Metoda
delficka może być stosowana do zgromadzenia różnych punktów widzenia
służących sformułowaniu ogólnego poglądu grupy (szerzej zob. Ścibiorek,
2003, s. 144–145).

Czy członkowie rady nadzorczej będą postępować zgodnie z wytycznymi
modeli heurystycznych? Wydaje się, że nie. Trudno byłoby bowiem wyobrazić
sobie posiedzenie rady nadzorczej, na którym nadzorcy bez uzasadnienia
wygłaszałyby niemożliwe od zrealizowania koncepcje rozwiązania danego
zagadnienia w sytuacji niemożności przeprowadzenia twórczej dyskusji w tym
zakresie. Zapisywanie pomysłów na kartkach także nie sposób jest zalecić.
Co do zasady członkowie rady nie działają też anonimowo, pomimo kolegal-
nego charakteru działania rady nadzorczej zasadą jest przy tym indywidualna
odpowiedzialność za dokonywane rozstrzygnięcia (szerzej zob. Domański
i Jagielska, 2010, s. 145).

Istnieje jeszcze jeden sposób podejmowania decyzji, o którym nie sposób nie wspomnieć. Wielu menedżerów twierdzi bowiem, iż w swoich wyborach nie opierają się na żadnych logicznych przesłankach, a jedynie „wewnętrznym przeczuciu”, „instynkcie” czy „wycuciu zawodowym”. Takie deklaracje dowodzą, że oprócz chłodnej analizy i kalkulacji oraz klasycznych kanonów obiektywnego poznania naukowego, także *intuicja* wpływa na dokonywane wybory.

Intuicja to poznawcza działalność ludzkiego umysłu, często trudna do odtworzenia i zrelacjonowania, niekiedy nawet nieuświadomiana. Z reguły nie jest to jednak proces irracjonalny, przebiegający w sposób pozalogiczny i w oderwaniu od posiadanej przez człowieka wiedzy oraz napływających z zewnątrz informacji. Od poznania uważanego za w pełni racjonalne różni się on tym, że jego przebieg (nie zaś wynik) nie spełnia warunku sprawdzalności intersubiektywnej (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 238; zob. także: Fobes, 1998, s. 158–165).

Intuicja przejawia się w doznaniach, których nie można zważyć ani zmierzyć. Nie wydaje się jednak, iż z tego względu nie należy jej ufać. Trzeba bowiem mieć na uwadze, że intuicja jest wynikiem naszych dotychczasowych doświadczeń.

K. Bolesta-Kukułka nie neguje celowości intuicyjnego podejmowania decyzji, uważając, że takie dokonywanie wyborów nie jest gorsze od w pełni świadomego procesu racjonalnego. Autorka uważa, że decydowanie przy użyciu intuicji nie oznacza „racjonalności ograniczonej” czy wręcz irracjonalności, ale oznacza korzystanie z głębszych, często niedostępnych „rozumowi logicznemu” zasobów informacji, kumulowanych w ciągu całego życia człowieka (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 254–255).

Niektórzy badacze sądzą, iż w określonych sytuacjach intuicyjny mechanizm podejmowania decyzji jest jedynym możliwym. Według W.H. Agora intuicja niezbędna jest wówczas, gdy konieczne jest szybkie podjęcie decyzji, istnieje bardzo wysoki stopień niepewności oraz nie odnotowano wcześniej wielu precedensów. Także w sytuacji, gdy analizowane zmienne są trudno przewidywalne naukowo, kwantyfikowane dane zaś mało użyteczne, należy, zdaniem tego autora, zaufać „wewnętrznemu przeczuciu” rozumianemu w tym przypadku jako własna skumulowana wiedza i doświadczenie (Agor, 1998, s. 200).

W.H. Agor wskazał trafne przesłanki uzasadniające intuicyjne podejmowanie decyzji, nie zawsze bowiem analiza ilościowa pozwala wybrać najlepszą z rozpatrywanych alternatyw. W wielu przypadkach bez intuicji trudno byłoby wygenerować twórcze rozwiązanie, dlatego też nie należy zalecać ignorowania przeczucia i wyobraźni czy wręcz eliminowania ich z procesów decyzyjnych. Uważam jednak, że wszędzie tam, gdzie to możliwe, słuszne jest łączenie przez członków rady intuicji z podejściem metodycznym, kładącym nacisk na systematyczność myślenia, gromadzenia faktów i wyprowadzania z nich wniosków. Sądzę, że powinno się brać przykład z Lee Iacocca, który przez

podjęciem ryzykownej decyzji upewniał się, czy jego intuicję potwierdzają badania i raporty rynkowe (za: Bieniok, Halama i Ingram, 2002, s. 34; Tyska, 1986, s. 49 i nast.). W świetle zaprezentowanych uwag uzasadniony wydaje się postulat, aby członkowie rady nadzorczej posługiwali się swoimi przecuciami pomocniczo, zaś rozpatrywane koncepcje każdorazowo poddawali racjonalnej ocenie. Połączenie intuicji z analizą danych może przynieść rozwiązania, które będą zarówno realistyczne, jak i twórcze.

Przeprowadzona analiza ukazuje, że podejmowane przez rady nadzorcze rozstrzygnięcia można umiejscowić w prezentowanych w teorii decyzji wybranych modelach decyzyjnych. Znajomość teorii decyzji nie zagwarantuje jednak znalezienia optymalnych rozwiązań. Nawet postępowanie zgodne z wytycznymi decydowania przy użyciu modelu racjonalnego jedynie zwiększa szansę odnalezienia właściwego rozstrzygnięcia. Podejmowanie decyzji, w tym również przez radę nadzorczą, jest w większości przypadków zdarzeniem jednostkowym i niepowtarzalnym. Zmiennymi determinującymi wybór danej alternatywy są tak zróżnicowane kwestie, jak charakter problemu, sytuacja, w jakiej decyzja jest podejmowana, oraz metody wykorzystane przy dokonywaniu wyboru. Niemniej poszukiwanie racjonalności zmusza do sprawdzenia i wyjaśnienia wielu zjawisk, wprowadza też konieczność wyznaczenia priorytetów. Z tego powodu funkcjonariusze organu nadzorczego powinni opierać swoje decyzje na logice, wnikliwej analizie i poszukiwaniu pełnej informacji. Ze względu na fakt, że racjonalność jest raczej ideałem niż rzeczywistością, podejmowane przez radę nadzorczą decyzje powinny być racjonalne w takim stopniu, w jakim jest to możliwe.

Przypisy

- ¹ Niniejsze zagadnienie, z uwagi na jego złożoność, wynikającą m.in. z wątpliwości związanych z interpretacją przepisów prawa, czego powodem jest rozbieżność poglądów doktryny i judykatury w zakresie wykładni niektórych przepisów regulujących funkcjonowanie rady nadzorczej, pozostanie poza przedmiotem niniejszego opracowania.
- ² J. Supernat (2003, s. 18), wyjaśniając różnice pomiędzy wyborem a decyzją, posługuje się bardzo czytelnym, moim zdaniem, przykładem dylematu rozwiązywanego przez Kirkora – jednego z bohaterów *Balladyny* J. Słowackiego. Kirkor wyjechał w świat w poszukiwaniu „ubogiej i cnotliwej żony”. Spotkał dwie potencjalne kandydatki i na początku starał się podjąć decyzję, stosując takie kryteria nielosowe, jak uroda czy żywione wobec niego uczucie. Gdy powyższe kwalifikatory zawiodły, Kirkor stwierdził: „Która więcej malin zbierze, tę za żonę pan wybierze” – wykorzystał więc kryterium losowe, co pozbawiło dokonany przez niego wybór miana decyzji.
- ³ Racjonalność decyzji bywa definiowana w sposób bardzo różnorodny. Ryszard Kleszcz wyróżnia siedem typów racjonalności (pojęciową, logiczną, ontologiczną, teoriopoznawczą, metodologiczną, praktyczną oraz aksjologiczną), z których każdy związany jest z zaleceniem przestrzegania określonego systemu norm. Zob. Kleszcz, 1998 (s. 15–66). Zob. także Zaleśkiewicz, 2006 (s. 44–49).

Bibliografia

- Agor, W.H. (1998). Logika intuicji: W jaki sposób dyrektorzy naczelni podejmują ważne decyzje. W: W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać* (s. 198–208). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Antoszkiewicz, J. (1998). *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Bielecki, M. (2007). Problematyka podejmowania uchwał rady nadzorczej spółki z o.o. *PS*, (2007/2).
- Bieniok, H., Halama, H. i Ingram, M. (2002). *Podjęmowanie decyzji menedżerskich*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bolesta-Kukułka, K. (2000). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Brown, J.C. (2006). The effects of behavioral and outcome feedback on prudent decision-making under conditions of present and future uncertainty. *Judgment and Decision Making*, 1 (1), 76–85.
- Cherrington, D.J. (1989). *Organizational Behavior. The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston, London, Toronto: Allyn & Bacon.
- Czarniawska, B. (1980). *Podjęmowanie decyzji*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Czermiński, A. i Czubasiewicz, H. (1985). *Teoria i praktyka podjęmowania decyzji*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Domański, G. (2002). Kolegialny charakter rady nadzorczej spółki akcyjnej a indywidualne obowiązki, prawa i odpowiedzialność członków rady. *Nasz Rynek Kapitałowy*, (1).
- Domański, G. i Jagielska, M. (2010). *Rada nadzorcza spółki akcyjnej. Powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Fobes, R. (1998). *Pomysł na każdą okazję*. Łódź: Wydawnictwo RAVI.
- Freeman, R.E., Gilbert Jr., D.R. i Stoner, J.A. (1998). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jagielska, M. (2006). Kontrola prawidłowości uchwał rady nadzorczej. *PPH*, (2).
- Kaufman, B.E. (1990). A New Theory of Satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (1), 35–<http://dx.doi.org/51>, 10.1016/0090-5720(90)90016-Z.
- Kidyba, A. (2013). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do art. 301–633 k.s.h.*, t. 1. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kleszcz, R. (1998). *O racjonalności. Studium epistemologiczno-metodologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koźmiński, A.K. (1979). Wstęp. W: A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji* (s. 4–20). Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K. i Obłój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzakiewicz, K. (1993). *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Miller, D.W. i Starr, M.K. (1971). *Praktyka i teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Naworski, J.P. (2001). Delegowanie członka rady nadzorczej spółki akcyjnej do indywidualnego wykonywania nadzoru. Próba wykładni art. 390 k.s.h. *PPH*, (12), wkładka.

- Opalski, A. (2006). *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Proctor, T. (2003). *Twórcze rozwiązywanie problemów*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Rodzinkiewicz, M. (2013). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: LexisNexis.
- Sołtysiński, S., Szajkowski, A., Szumański, A. i Szwaja, J. (2013). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 3. Warszawa: C.H. Beck.
- Sójka, T. (2005). Forma uchwał rady nadzorczej spółek kapitałowych. *PPH*, (12).
- Stevens, M. (2000). *Rozwiązywanie problemów*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Strzępka, J.A. (red.). (2013). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Supernat, J. (2003). *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Szymanek, K. (2001). *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ścibiorek, Z. (2003). *Podjęcie decyzji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Ulmak.
- Tokarski, S. (1995). *Psychologia organizacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Tyszka, T. (1986). *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zaleśkiewicz, T. (2006). Czy nieracjonalność może być racjonalna? Klasyczne i alternatywne modele wyboru i zachowania w n-osobowych grach ekonomicznych. W: E. Aronowska i M. Goszczyńska (red.), *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Koźieleckiemu* (s. 44–49). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.