

MODEL PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI (NA PRZYKŁADZIE BADAŃ RATOWNIKÓW GÓRSKICH)

Wstęp

W zakresie analizy procesów decyzyjnych nie powinno zbraknąć ujęć, które determinują je od strony prakseologicznej, psychologicznej czy epistemologicznej. Niniejszy artykuł staje się przeto próbą naukowej odpowiedzi na takie oto pytania: jak ukształtowany jest system procesu decyzyjnego?, jaka jest zależność pomiędzy natężeniem lęku reaktywnego, a efektywnością procesu podejmowania decyzji, jakie są determinanty procesu decyzyjnego, i wreszcie: jaką rolę odgrywa poszukiwana współzależność dla ekonomiki kierowania organizacjami?

W świetle powyższych uwag postawiono tezę, że istnieje pozytywna korelacja między efektywnością podejmowania decyzji a poziomem kształtowania się lęku. Zależność tę można wydedukować w drodze wnioskowania *implicite* z zastosowaniem właściwym metod psychologicznych. Podejmowanie decyzji jest jedną z wielu form organizacyjnych, na którą mają wpływ uwarunkowania środowiskowe, a także określone predyspozycje psychiczne człowieka. Ów konglomerat jest zintegrowanym systemem, a nie jak postulują tradycyjne ujęcia, logicznie i czasowo ukształtowanym procesem fazowym. Stosowane paradygmaty uwzględniają co prawda wpływ czynnika „ograniczonej racjonalności”, ale nie ujmują jego źródeł, pozostawiając dowolność interpretacyjną. Proponowany na łamach niniejszego artykułu model systemowy podejmowania decyzji jest próbą ukazania owego procesu z punktu

* **Dr Kazimierz Mrozowicz** – Katedra Zarządzania Kultura Fizyczna i Turystyką, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach.

widzenia horyzontu personalno-organizacyjnego, w obrębie którego znajduje się zarówno człowiek – podmiot podejmujący względnie racjonalne decyzje, jak i organizacja – system społeczno-techniczny, funkcjonujący w rozleglejszym od siebie nadsystemie otoczenia.

1. Istota procesu decyzyjnego

Powszechność, lub raczej nawet nagminność, by nie użyć słowa pospolitość, tego procesu sprawia, że często analizuje się go w wersji obowiązującego paradygmatu, w którym wyraża się go za pośrednictwem jednego z popularnych modeli [1, s. 248–253]. Proces podejmowania decyzji rzadko jednak przybiera formę racjonalnego modelu podejmowania decyzji, logicznie uporządkowanego w postaci szeregu przyczynowo-skutkowego łańcucha ogniw (etapów), następujących po sobie w fazowo ukształtowanym postępie temporalnym [2, s. 248].

Podjąwszy się deskrypcji relacji psychologicznie rozumianego lęku z prakseologicznie postrzeganym procesem podejmowania decyzji, należy zacząć od umiejscowienia ukazywanej relacji w nauce o organizacji i zarządzaniu. Przyjęcie takiej konwencji naukowej umożliwiły badania empiryczne efektywności decyzyjnej ratownika górskiego w świetle cechującego tę grupę społeczną poziomu lęku. Ich wyniki zawarto na łamach prezentowanego artykułu.

Decyzja [3, s. 90], a szerzej rzecz ujmując, proces decyzyjny bez względu na bardzo popularny fakt odróżniania i przeciwstawiania sobie dwóch antagonistycznych (tylko pozornie) jego form – decyzji o ukształtowanej strukturze oraz jej postaci nieuksztaltowanej [4, s. 245], gdzie czynnikiem różnicującym ten teoretyczny dymorfizm czyni się poziom posiadanej wiedzy, dostępność zasobów technologicznych, czas, racjonalne i epistemologiczne podstawy wnioskowania, uwarunkowania hierarchiczne prerogatyw pragmatycznego wdrożenia decyzji itd. Jest ona w istocie *rzeczą zespołem działań intelektualno-technologicznych unaoczniających się, czy uobecniających się (materializujących) w wyniku konieczności dokonania wyboru pomiędzy rozwiązaniami wariacyjnymi. Ilość możliwych rozwiązań uzależniona jest od stopnia skomplikowania inicjującego proces decyzyjny zadania. Spiritus movens (czynnik sprawczy) procesu decyzyjnego stanowi zadanie, jego struktura, zawarty w nim cel (rozwiązanie danego problemu), podmiot zorientowany na jego wykonanie, a także społeczno-kulturowy kontekst jego oceny, a także dokonująca jej grupa odniesienia – uczestnicy i otoczenie organizacji.*

Staje się rzeczą zupełnie oczywistą, iż decyzja, będąca jedną z głównych czynności organizacyjnych (występuje bowiem na wszystkich szczeblach, rodzajach, fazach istnienia), stanowi tym samym jedną z najistotniejszych odmian sytuacji społecznych. Nie budzi wątpliwości powszechnie znany fakt, że istotnie większa część decyzji

podejmowana jest przez podmiot w warunkach probabilistycznych, heurystycznych i inflacji epistemologicznej. Fakt ten powoduje, że złożoność, nieprzewidywalność, niepewność efektów decyzji, jak też świadomość (lub jej brak) podmiotowych (ograniczenie wiedzy, logiczne i psychospołeczne błędy implikacji) oraz organizacyjnych (brak zasobów: pieniądze, informacja, władza itp.) ograniczeń decyzyjnych sprawia, że procesy podejmowania decyzji przebiegają często w warunkach tzw. sytuacji trudnych. To one są źródłem stresu i w rezultacie popełnianych błędów decyzyjnych. Poziom posiadanej wiedzy, percepcja, pamięć i inne parametry sfery poznawczej jednostki ulegają degeneracyjnemu oddziaływaniu obaw, lęku czy strachu, których źródłem mogą być sytuacje społeczne, zjawiska gospodarcze czy gwałtowne zmiany.

Wiele źródeł lęku ma charakter społeczny, jak piszą Manstead i Hewstone: „dzieje się tak w sytuacjach, gdy lęk wiąże się z interakcjami z innymi ludźmi (...), czemu towarzyszy obawa jednostki, iż inni ukształtują sobie jej niekorzystny obraz (...), lęk nasila się, gdy człowiek staje się przedmiotem obserwacji lub oceny ze strony innych (...), może powstawać w niemalże wszystkich sytuacjach społecznych (organizacyjnych, w tym oczywiście decyzyjnych, przyp. aut.), w których odbiór jednostki przez innych mógłby się okazać sprzeczny z pożądaną przez nią autoprezentacją” [5, s. 238]. Percepcja siebie w kontekście społecznym (samoocena) jest bynajmniej nierozzerwalnym elementem jaźni podmiotu.

2. Proces decyzyjny jako typ sytuacji trudnej

Sytuacje trudne daje się zdefiniować jako układ zewnętrznych bodźców (warunków), powodujących zakłócenia czynności lub zagrożenie potrzeb jednostki, jej dążeń czy cenionych wartości i wywołujących w związku z tym charakterystyczne zmiany w zachowaniu (trudność koncentracji uwagi, indolencja decyzyjna, niepokój, nerwowość, odrętwienie itd.). Z reguły zalicza się do ich grona: stres, frustrację i sytuacje konfliktowe [6].

W koncepcji Tomaszewskiego [7] wyróżnia się kilka kategorii sytuacji konfliktowych (jako kategorii sytuacji trudnych), w których może przebiegać ludzkie działanie, a mianowicie: deprywacja (brak czegoś, np. brak aktualnych danych), przeciążenie (trudność zadania na granicy wykonalności, np. zmęczenie), utrudnienie (istnienie realnej przeszkody, np. warunki sytuacyjne), zagrożenie (narażenie na straty, np. zdrowie, reputacja) oraz konflikt (istnienie dylematu motywacyjnego typu „osiółkowi w żłobie dano”) [8]. Sytuacjom tym towarzyszy każdorazowo analizowany proces decyzyjny, który zawierając w sobie konieczność wyboru, może powodować występowanie negatywnych stanów emocjonalnych, obniżających poziom wykonania zadania. Zadanie jest formalną reprezentacją decyzji (psychiczną, behawioralną, społeczną, organizacyjną itp.).

3. Lęk jako determinanta zachowań decyzyjnych

W sensie psychologicznym lęk jest emocją związaną z oczekiwaniem pojawienia się sytuacji potencjalnie nieprzyjemnej lub niekorzystnej, a jego doznanie wyraża się zwykle martwieniem się nadchodzącym zdarzeniem i dążeniem do uniknięcia go. Towarzyszy temu poczucie beznadziejności, nieuchronności i zwątpienia, co sprawia, że zachowanie bywa czasem zahamowane [9, s. 238]. Ze względu na konkretne efekty behawioralne, organizacyjne i ekonomiczne takiego stanu rzeczy rozpatrywany kontekst pragmatycznego znaczenia teorii lęku skłonił autora niniejszej publikacji do zaproponowania następującej definicji terminu „lęk organizacyjny”: „Akcentuje on znaczenie czynników osobowych, organizacyjnych i ekonomicznych w powstawaniu oraz oddziaływaniu negatywnych emocji na efektywność procesów organizacyjnych, szczególnie na zespołowo lub indywidualnie podejmowane działania decyzyjne”.

Na poziomie behawioralnym lęk jest skłonnością do zahamowań czynności, niepewności oraz wahania się, a także podatnością na łatwe zrażanie się trudnościami w wykonaniu zadania i brakiem konsekwencji w dążeniu do obranego celu [10]. Z tego względu podniesiony poziom kształtowania się lęku ma negatywny wpływ na działania decyzyjne. Dzięki pracom Rajmunda Cattella oraz Conrada Spielberga [11], a także ich polskim opracowaniom Tadeusza Sosnowskiego i Kazimierza Wrześniewskiego [12], wprowadzono rozróżnienie pomiędzy lękiem rozumianym jako stan (stan lęku, obawy, niepokoju) a lękiem traktowanym jako cecha osobowości (element strukturalny, trwały składnik, stabilna cecha).

W teorii Conrada Spielberga stan lęku charakteryzuje się subiektywnymi i świadomie postrzeganymi doznaniem uczuć obaw i napięcia, którym towarzyszy zwykle aktywacja oraz pobudzenie autonomicznego układu nerwowego, wyrażające się na poziomie behawioralnym modyfikacjami w sferze poznawczej (motorycznej, intelektualnej, emocjonalnej) działającego podmiotu (zawężanie pola percepcji, reakcja unikania, paraliż ruchowy, inercja decyzyjna itd.). Charakterystyczną cechą stanu – lęku stanowi duża zmienność jego natężenia, która jest zdeterminowana przez zróżnicowane oddziaływanie stresorów. Lęk indukowany jest poprzez względnie uświadomiony przedmiot (np.: obiekt, osobę, sytuację), wywołujący u jednostki wzmożoną aktywność lękową. W tym znaczeniu podlega on zmianom sytuacyjnym, a także oddziaływaniom przypadkowych i zróżnicowanych zmiennych, do których należą m.in.: poziom motywacji, postawa, stan zdrowia, warunki zewnętrzne, samopoczucie, kontekst kulturowy itp. Konieczność podjęcia decyzji, presja czasu, obiektywna wartość wyboru alternatywy – oto potencjalne stymulanty stanu lęku, które nie tylko mogą go potęgować w relacji do konkretnej sytuacji, lecz mogą spowodować jego generalizację i utrwalenie w osobowości człowieka.

Cecha – lęk przyjmuje formę trwałego składnika zachowania (np. lęklivość, bojaźliwość, strachliwość, płochliwość itd.), wchodząc w strukturę osobowości jako stabilny element wewnętrzny, posiadający naturę względnie jednorodnego czasowo i energetycznie (trwałość oraz nasilenie reakcji, np. lęk, strach, panika, paraliż) jej elementu strukturalnego. Wypada wspomnieć, że cechy to „trwałe, wewnętrzne właściwości różnicujące ludzi (...), tworzące jedną z wielu kategorii różnic indywidualnych (...), istnieją w postaci struktur mózgowych i obrazują zróżnicowanie jednostek pod względem spójnych wzorców społecznie znaczących zachowań” [13]. Cechą – lęku Spielberger określa motyw lub nabytą dyspozycję behawioralną, czyniącą jednostkę podatną na postrzeganie szerokiego zakresu obiektywnie niegroźnych sytuacji jako subiektywnie jej zagrażające. Reakcją na owe sytuacje „iluzji zagrożenia” są permanentnie utrzymujące się stany lękowe, które są dalece nieadekwatne, nieproporcjonalnie silniejsze od stopnia realnego niebezpieczeństwa (jak ma to odzwierciedlenie w nerwicach, natręctwach czy fobiach) [14].

4. Metodyka badań własnych

Dla przedstawienia możliwości teoretycznych, empirycznych (w tym metodycznych) oraz praktycznych badań lęku, jako determinanty efektywności zachowań decyzyjnych członków organizacji, zastosowano podejście idiograficzne (studium przypadku – ratownicy górscy). Istota problemu obejmuje jednak wszelkiego typu role organizacyjne i rodzaje organizacji.

Grupę badaną, zwaną również grupą zasadniczą (Grupa B), stanowili ratownicy górscy [15, s. 27–31] Grup Regionalnych Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR): Beskidzkiej, Bieszczadzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej, Wałbrzysko-Kłodzkiej i Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR). W sumie w skład próby weszło 120 ratowników płci męskiej w przedziale wiekowym 25+ – 45+. Badania natężenia lęku przeprowadzono przy użyciu Inwentarza Stanu i Cechy Lęku C.D. Spielberga (STAI) w polskiej adaptacji Jana Strelaua, Marii Tysarczyk i Kazimierza Wrześniewskiego (ISCL), składającego się z dwu odrębnych podskal. Podskala oznaczona symbolem X-1 służy do pomiaru lęku – stanu; druga zaś oznaczona symbolem X-2 służy do pomiaru lęku – cechy. Arkusz zawiera 20 zadań dla każdej podskali (łącznie 40), mających formę krótkich twierdzeń odnoszących się do subiektywnych odczuć. Zadaniem osoby badanej jest wskazanie, w jakim stopniu każde z nich odnosi się do niej przez wybór jednej z czterech skategoryzowanych odpowiedzi (skala od 1 do 4, gdzie 1 oznacza bardzo niskie, a 4 – bardzo wysokie nasilenie) [16].

Dla oceny istotności potencjalnego kontrastu w kształtowaniu się kontrolowanej zmiennej zdecydowano się pobrać próbę z populacji ogólnej (grupa kontrolna,

grupa K), w skład której weszło 120 osób płci męskiej w analogicznej do grupy B strukturze demograficznej.

Analizy stylów zachowań decyzyjnych dokonano przy użyciu autorskiego kwestionariusza obserwacji „Style decyzyjne”, a także w oparciu o obserwację współuczestniczącą na próbie losowo dobranej grupy badanej (szkolenia: 25 osób, lokaut trauma: 15 osób, dyżur: 25 osób).

5. Efektywność decyzyjna w świetle autorskich badań lęku

Wzajemne relacje wymiarów lęku, stanu oraz cechy w koncepcji Spielberga określa się mianem lęku reaktywnego. Oznacza to, że wysoki poziom cechy lęku permanentnie indukuje potęgowanie poziomu stanu lęku [17]. Poziom lęku reaktywnego kształtuje się wśród ratowników górskich na poziomie niskim, co ukazują wyniki badań autora [18],[19].

Średnie natężenie lęku – stanu oraz lęku – cechy w grupie B kształtuje się na poziomie 5 stena, a więc wśród jej członków przeważają osobnicy cechujący się średnim poziomem kontrolowanych zmiennych [20], [21].

Wyniki analizy istotności różnic pomiędzy średnimi lęku – stanu grupy B i K wykazały, że istniejące dysonanse mają znamiona istotności statystycznej, przy czym członkowie grupy B odznaczają się istotnie niższym nasileniem poziomu lęku – stanu niż z grupy K [$p < 0,001$] (por. tabela 1). Analiza istotności różnic wariancji lęku – stanu pomiędzy grupami B i K wykazała, że różnice są statystycznie nieistotne [$p \geq 0,05$]. Rozkład lęku – stanu w obu próbach jest homogeniczny, co potwierdzają wyniki testu na jednorodność wariancji.

Tabela 1. Wyniki analizy istotności różnic w zakresie średnich i wariancji lęku – stanu pomiędzy grupą B i K

	Statystyki opisowe lęku – stanu		Analiza istotności różnic średnich arytmetycznych		Analiza istotności różnic wariancji		Analiza jednorodności wariancji	
	Średnia arytm.	Wariancja	Wyniki testu t_0 Studenta	Poziom istotności różnic	Wyniki testu F Snedecora-Fischera	Poziom istotności różnic	Wyniki testu jednorodności wariancji Browna-Forsythe'a	Poziom istotności różnic
Grupa B	34,07	42,306	-3,1541	P < 0,001	1,186	n. i.	0,5519	n. i.
Grupa K	36,21	50,189						

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Wyniki analizy istotności różnic w zakresie średnich i wariancji lęku – cechy pomiędzy grupą B i K

	Statystyki opisowe lęku – stanu		Analiza istotności różnic średnich arytmetycznych		Analiza istotności różnic wariancji		Analiza jednorodności wariancji	
	Średnia arytmetyczna	Wariancja	Wyniki testu t_0 Studenta	Poziom istotności różnic	Wyniki testu F Snedecora-Fischer'a	Poziom istotności różnic	Wyniki testu jednorodności wariancji Browna-Forsythe'a	Poziom istotności różnic
Grupa B	35,790	35,282	-4,2766	P < 0,001	1,482	P < 0,01	7,9968	P < 0,001
Grupa K	38,620	52,297						

Źródło: badania własne.

Analiza istotności różnic w zakresie lęku – cechy pokazała, że członkowie grupy B cechują się istotnie niższym poziomem lęku – cechy niż respondenci z grupy K [$p < 0,001$] (por. tabela 2). Weryfikacja istotności różnic wariancji lęku – cechy między grupą B a grupą K pozwala sądzić, że grupa B odznacza się istotnie mniejszą zmiennością omawianej cechy [$p < 0,01$], a także większą jednorodnością jej wariancji [$p < 0,001$].

5.1. Zachowania decyzyjne w behawioralnym wymiarze zadań organizacyjnych

Dla syntetycznej egzemplifikacji poziomu lęku reaktywnego w zachowaniach decyzyjnych na przykładzie ratowników górskich (koniecznie trzeba podkreślić, że podejście idiograficzne przedstawia studium przypadku jako przykład metodyki i teorii o wymiarze nomotetycznym, dającym się zastosować uniwersalnie) ujęto je w formie tabelarycznej (por. tabela 3).

Tabela 3. Dominujące cechy zachowań decyzyjnych u ratowników GOPR

Zadanie organizacyjne	Styl zachowań decyzyjnych w formie dominujących wiązek czynności
Szkolenie	<ul style="list-style-type: none"> a) czynności i ich wykonanie kontrolowane na bieżąco (np. umocowanie haka w ścianie, dopięcie uprzęży) b) koncentracja uwagi na zadaniach priorytetowych, „aktywne zawężanie pola percepcji”, analiza treści zadań c) preferencja zadań motorycznych, samokontrola postępów, posłuszeństwo, poszukiwanie stymulacji

Zadanie organizacyjne	Styl zachowań decyzyjnych w formie dominujących wiązek czynności
Lokaut zagrożenia (interwencja, akcja, wyprawa, poszukiwania)	<ul style="list-style-type: none"> a) czynności przygotowawcze i zasadnicze, preferencja czynności prostoliniowych (bez przerw w działaniu) b) realistyczna ocena sytuacji zadaniowej, możliwość długotrwałego i monotonnego wykonywania zadania c) umiejętne przerywanie wykonania zadania i jego kontynuacja, odporność na przeciążenia i zmęczenie
Dyżur	<ul style="list-style-type: none"> a) poszukiwanie substytutów stymulacyjnych (np. rekonesans w terenie), unikanie monotonii zadaniowej b) czynności kontrolne zasobów technologicznych, działania grupowe (np. rozwiązywanie problemów) c) pierwszoplanowość zadań ruchowych, ograniczanie aktywności zadaniowej do treści instrukcji dyżuru
Nasłuch	<ul style="list-style-type: none"> a) aktywne zawężanie pola percepcji do sygnałów alarmowych (np. wyczerpanie uwagi na komunikaty radiowe) b) czynności kontrolne natężenia, organizacji i obsługi ruchu turystycznego w regionie prowadzenia dyżuru c) ograniczanie aktywności motorycznej, „tremor alarmowy” (gotowość transformacji zachowania)
Działania ogólnorganizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> a) postawy: empatii, zespołowości w działaniach interwencyjnych, indywidualizm przekonań, zachowań b) motywacja: poszukiwanie stymulacji, aktywności psychomotorycznej, allocentryzm, wysoka samoocena c) aktywność poznawcza: myślenie realistyczne, pragmatyzm, preferencja zadań technicznych, innowacyjność

Źródło: badania własne.

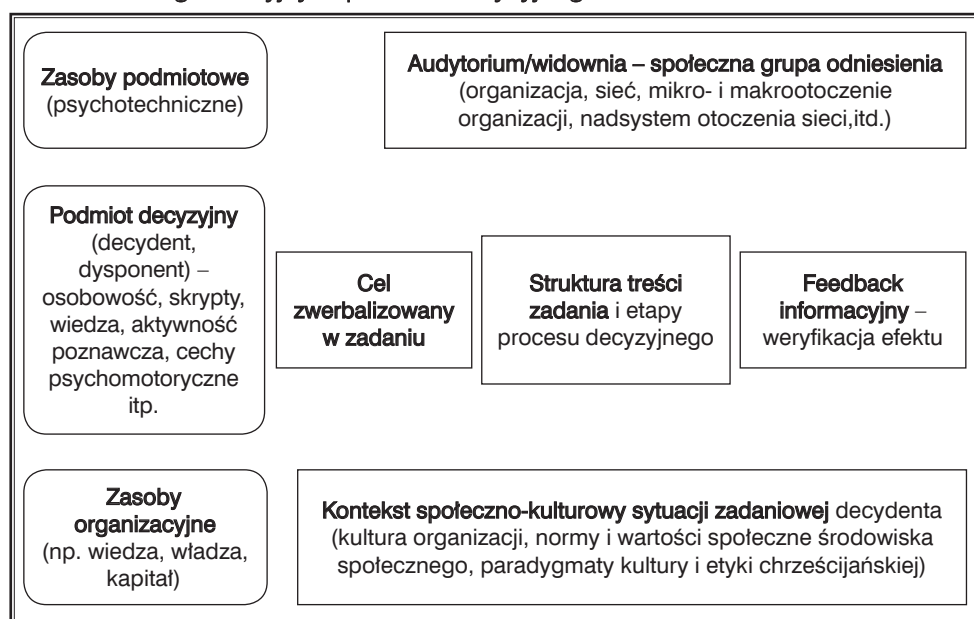
6. System procesu decyzyjnego

Reasumując dotychczasowy tok wnioskowania, *decyzja to podmiotowo uwarunkowana ekscerpca pomiędzy dostępnymi decydującymi (personalnemu, instytucjonalnemu) w danych warunkach sytuacyjnych, zasobowych i podmiotowych, przy określonym stanie wiedzy oraz możliwościach jej inteligentnej, racjonalnej implementacji, wnioskowanie oraz aktywność psychomotoryczna i organizacyjna, ukierunkowana na realizację zawartego w zadaniu specyficznego celu w ramach społecznie i kulturowo definiowanego przez grupę odniesienia kontekstu i sensu treści decyzji*. Innymi słowy, w strukturze uniwersalnie występującego procesu decyzyjnego można wyodrębnić: 1. Podmiot decyzyjny (decydujący, dysponent, aktor), 2. Zasoby decyzyjne (podmiotowe, organizacyjne), 3. Cel inkorporowany w zadaniu, 4. Strukturę zadania, 5. Sytuację zadaniową i kontekst społeczno-organizacyjny, 6. Audytorium – grupę odniesienia, aktorów organizacyjnych, „stakeholders” efektów decyzyjnych, 7. Feedback informacyjny – sprzężenie zwrotne (por. schemat 1).

Proces decyzyjny przypomina system w rozumieniu Ogólnej Teorii Systemów Ludwika von Bertalanffyego [22] egzemplifikujący się w procesach: homeostazy, synerгии, entropii, przepływu, ekwifinalności itd., na których opiera swe założenia zaprezentowany model.

Niejako na marginesie, jako krótką dygresję autor niniejszej publikacji pragnie wskazać, że systemy rozważane w teorii organizacji mają charakter powszechny, a ich uniwersalność jest przedmiotem obecnych badań w ramach tzw. Teorii Powszechnego Uporządkowania, która znajduje się końcowej fazie opracowywania przez autora niniejszego artykułu.

Schemat 1. Model systemu determinant podmiotowo-organizacyjnych procesu decyzyjnego



Źródło: koncepcja autorska.

Na przykładzie analizy roli społecznej ratownika górskiego [23, s. 27–31] można podać taki oto schemat materializacji zaproponowanego teoretycznego modelu w realnej sytuacji zadaniowej w organizacji GOPR.

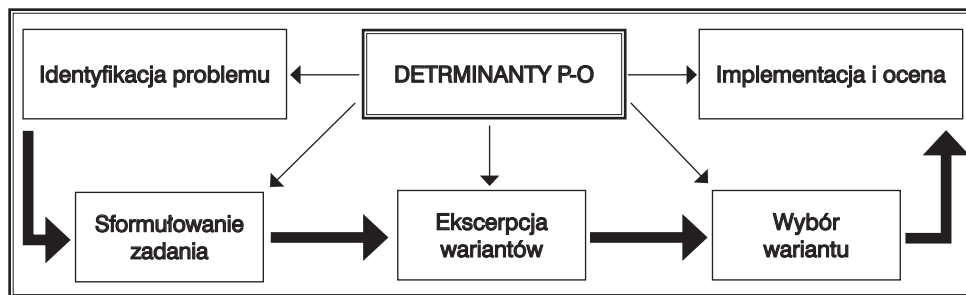
Studium przypadku: *kierownik ratunkowej wyprawy górskiej podejmuje decyzję na temat wyboru wariantu trasy transportu uszkodzonego taternika w warunkach zimowych nocą*: 1. Kierownik wyprawy (jednostka, a równocześnie uczestnik organizacji pełniący rolę/funkcję kierowniczą); 2. Wiedza, umiejętności, osobowość (w tym umiejętność podejmowania decyzji w warunkach sytuacji trudnej oraz stresu przeciążeniowego – mierzone np. poziomem lęku reaktywnego), sprzęt techniczny; 3. Bezpieczne

dostarczenie ofiary wypadku do szpitala; 4. Zadanie realizowane jest od chwili identyfikacji problemu (zgłoszenie wypadku, organizacja wyprawy), priorytetyzacja celów i etapizacja działań (przeprowadzenie akcji), zakończenie wyprawy; 5. Środowisko górskie, cechy fizyczne i przyrodnicze otoczenia regulacyjnego organizacji, zespołu (zespołów) zadaniowego (zadaniowych), morale zespołu, kompetencje ratowników, rodzaj traumy poszkodowanego, uwarunkowania zasobowe (czas, sprzęt, stan ludzi, warunki podmiotowe decyzji (w tym doświadczenie/skrypty, cechy osobowości,), stan samopoczucia, społeczna ocena sytuacji, postawy wobec ryzyka i wartość bezpieczeństwa w systemie kultury organizacyjnej itd.; 6. Poszkodowany, zespół ratowniczy, zespół dyżurny, rodzina, rodzina poszkodowanego, Policja, Pogotowie Ratunkowe, Zarząd Grupy itd.; 7. Audytorium, widownia oraz aktorzy, organizacja i jej otoczenie zewnętrzne.

Podjęta decyzja zdeterminowana zostaje w tym i w pozostałych przypadkach kilkoma kategoriami zmiennych decyzyjnych – determinantami poznawczo-organizacyjnymi:

- *decyzyjna determinanta personalna* – DDP (np. kompetencje, osobowość);
- *decyzyjna determinanta zasobowa* – DDZ (np. technologia, kapitał, wiedza);
- *decyzyjna determinanta teleologiczno-zadaniowa* – DDT (charakter sytuacji, cel oraz zadanie problemowe);
- *decyzyjna determinanta społeczno-kulturowa* – DDS (np. znaczenie społeczne, porządek aksjonormatywny, kultura i etyka);
- *decyzyjna determinanta utylitarystyczna* – DDU (np. efektywność decyzji, ocena rezultatu) (por. schemat 2).

Schemat 2. Transmisja determinant podmiotowo-organizacyjnych w fazach procesu decyzyjnego



Źródło: koncepcja autorska.

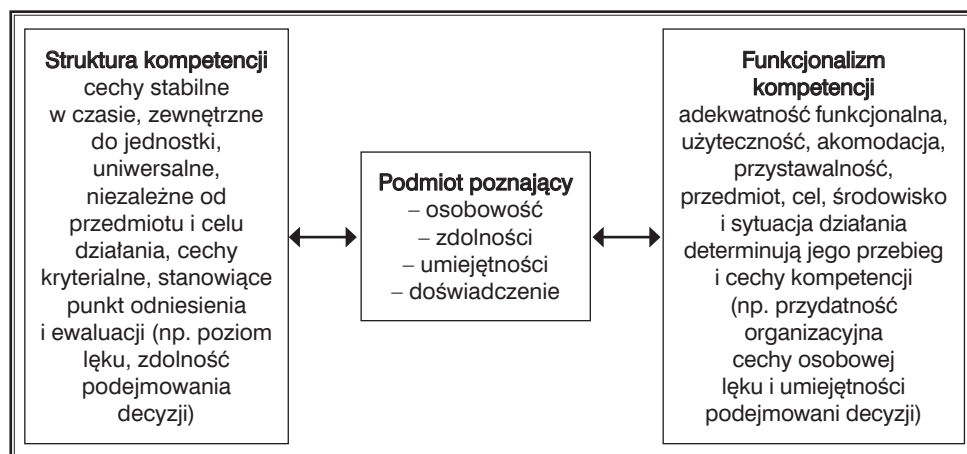
7. Podejmowanie decyzji jako umiejętność

Kompetencje jako konstrukt psychospołeczny i narzędzie w kształtowaniu podsystemu społecznego organizacji znajdują się w dynamicznej współzależności z innymi

równie istotnymi komponentami organizacji – osobowością jednostki, rolami społecznymi i kulturą organizacyjną. Logika modelu relacji między wymienionymi czynnikami przyjmuje wygląd następującego schematu [24, s. 91]:

- *jednostka* (predyspozycje, zdolności, osobowość, czynniki motywacyjno-poznawcze, warunki psychomotoryczne) – kompetencje immanentne (np. poziom lęku);
- *proces nabywania kompetencji* (uczenie się ról, nabywanie umiejętności fachowych, kształcenie czynności merytorycznych) – poziom kompetencji transcendentnych (np. grupowe podejmowanie decyzji);
- *weryfikacja zasobów osobowych* (kompetencji immanentnych) z kulturą organizacyjną (normy, wartości, artefakty – kompetencje transcendentne), inkorporacja w strukturę poznawczą nowych zasobów intelektualnych (doświadczenie, wiedza) oraz internalizacja norm i wartości (przyswojenie porządku aksjonormatywnego organizacji);
- *poziom dialektycznej dezintegracji, syntezy i agregacji kompetencji* (absorpcja/dyfuzyja – transfer zasobów intelektualnych między jednostką, grupą, organizacją);
- *nowa jednostka i nowa organizacja* – jednostka adekwatnie kompetentna do odpowiadającej jej kompetencjom organizacji (względnie przystosowalna – stąd nazwa teorii) wnosi do niej personalne zasoby, które ulegając adaptacji pod wpływem specyficznych uwarunkowań i procesów cechujących daną organizację, stają się składnikiem wewnętrznego jej systemu w szerszym odeń środowisku;
- *poziom alternacji kompetencji* (wyłonienie się obocznych, substytutowych, nowych predyspozycji).

Rysunek 1. Dualistyczny model kompetencji



Źródło: [24].

Ontologiczna dwoistość kompetencji wynika z tego, że ich medium oraz dyspozytorem jest ewoluujący w zmieniającej się perspektywie czasu decydujący działający w określonym, lecz zmiennym środowisku, pełniący swą rolę w danych warunkach sytuacyjnych, co sprawia, że znaczna część jego uwagi i działań skupia się na ciągłym przystosowywaniu się do takiego, lub innego wymiaru otoczenia, które jest wobec niego zewnętrzne. Działania decyzyjne są więc przyczynkiem do tego, by sądzić, że podmiot działający w otoczeniu (adoptujący się) jest autonomiczny w swojej istocie (jest czymś innym niż otoczenie) od otoczenia, które stanowi niejako „teatralną scenę” tego działania. Relacja ta jest nie tylko nierozzerwalna, symbiotyczna, ale także transcendentna wobec konkretnej jednostki i organizacji, ponieważ jej przechodność i wielorakość rozprzestrzenia się na szeroką skalę, obejmując inne organizacje i ich formy kooperacyjne. Dlatego więc pełniona rola (adaptacja do organizacji) i jej jakość (poziom kompetencji do efektywnego jej odgrywania), odgrywana na scenie organizacyjnej stają się źródłem upodmiotowienia jednostki. Działanie człowieka oraz poziom jego efektywności są przyczyną, a zarazem celem jego autonomii, niezależności, indywidualizmu oraz kreatywności [25, s. 95].

7.1. Kompetencja decyzyjna zachowania

Mechanizm kształtowania się zachowań organizacyjnych jest *nieustannym procesem podejmowania decyzji, które rozważane w intelekcie podmiotu, w świadomości grupowej wyrażonej np. w decyzjach grupowych, operacjach i strategiach organizacyjnych, a także na poziomie realnych działań, wpływa na efektywność całej organizacji* (por. schemat 2).

Fazą wstępną aktywacji zachowania są zaktywowane i niezaspokojone potrzeby [26, s. 77], wyznaczające kierunek aktywności jednostki. Ich zaspokojenie odbywa się w konsekwencji podejmowanych w ramach tego procesu decyzji i w ściśle sprecyzowanych okolicznościach społecznych i uwarunkowaniach środowiskowych, nadając zachowaniu określony sens.

Stałym kontekstem zachowań organizacyjnych są role społeczne i kultura organizacji, stąd też trudno wyobrazić sobie człowieka podejmującego decyzje poza wszelkim kontekstem. Fazowy i dialektyczny przy tym proces uruchamiania zachowań decyzyjnych przebiega przez stadium weryfikacji i oceny zachowania, jako określona treść informacyjna, kanałami interferencji zwrotnej powraca do intelektu jednostki. Efekty zgodne z przyjętymi celami, przynosząc jednostce wyobrażoną i wymierną korzyść, pociągają za sobą inkorporację i utrwalenie w pamięci personalnej oraz grupowej repertuaru automatyzmów decyzyjnych. Skuteczne zachowania decyzyjne powinny być wzmacniane, np. przez stosowanie określonych nagród i systemu wartościowania pracy w organizacji. Warunkiem ich istnienia są determinanty osobowościowe i ich reprezentacja społeczna.

Zakończenie

Konkludując, należy podkreślić, że pragmatyczny, naukowy i aplikacyjny sens podejścia systemowego w zarządzaniu procesem decyzyjnym tworzą dogodne warunki dla rozwoju zdolności adaptacyjnych organizacji i jednostki. Takie podejście staje się metodą „dobrego dopasowania”, należy mieć świadomość tego, że w różnego typu warunkach otoczenia potrzebne są odmienne „gatunki” organizacji. Tom Burns i George Stalker dowiedli, iż szybkość i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu premiuje elastyczne style organizacji oraz zarządzania [27], zaś Paul Lawrence i Jaya Lorsch udowodnili, iż do efektywnego działania w różnych warunkach rynkowych potrzebne są zróżnicowane sposoby organizacji i zarządzania, a organizacje działające w niepewnym i niespokojnym otoczeniu muszą osiąść wyższy stopień wewnętrznego zróżnicowania [28].

Otoczenie organizacji samo w sobie tworzone przez zbiór jakościowo oraz ilościowo zróżnicowanych czynników wpływa na wyniki działań organizacji, nakładając ograniczenia i wymuszając dostosowywania się jako cenę za jej przetrwanie, legitymizuje się strukturalną, a także funkcjonalną determinacją zmienności. Z kolei fakt ten determinuje proces podejmowania decyzji jako działania o charakterze probabilistycznym, metodologicznie zrelatywizowanym i trudnym do kontrolowania w wymiarze efektów. Wyjątkowo ciekawymi i wyzywającymi badawczo, a przy tym istotnymi z praktycznego punktu widzenia stają się jednostkowa percepcja zmiany i psychologiczne uwarunkowania towarzyszących procesowi podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji postrzegane jako system, a nie tylko proces, umożliwia identyfikację wąskich gardeł i eliminację niepewności wynikającej z obecności w nim zmiennych niekontrolowanych.

Psychologia różnic indywidualnych umożliwia dogłębniejszą eksplorację psychologicznej partycypacji jednostki w procesach społecznych i organizacyjnych, co sprawia, że staje się możliwe wyjście na rozleglejszy, niż wyłącznie badanie postaw jednostki wobec zmian organizacyjnych, obszar badawczy i analiza zagadnienia zdolności adaptacyjnych organizacji w pryzmacie jakości jej kapitału ludzkiego.

Bibliografia

- [1] Stoner J., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 248–253.
- [2] Ibidem, s. 248.
- [3] Koźmiński A., Piotrowski Wł., *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 90.
- [4] Stoner J., Freeman R. E., Gilbert D. R., op. cit., s. 245.

- [5] Manstead A.S.R., Hewstone M., *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, Jacek Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa 1996, s. 238.
- [6] Fenczyn J., *Psychologia. Wybór zagadnień dla studentów kierunku turystyka i rekreacja*, Wydawnictwo Ostoja, Kraków 1999.
- [7] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1995.
- [8] Ibidem.
- [9] Manstead A.S.R., Hewstone M., op. cit., s. 238.
- [10] Cattell R.B., *Personality: A systematic, theoretical and factual study*, New York 1950.
- [11] Spielberger C.D., *The Measurement of state and trait Anxiety: Conceptual and methodological issues*, [in:] L. Levi (ed.) *Emotions – their parameters and measurement*, Razen Press, New York 1975.
- [12] Wrześniewski K., Sosnowski T., *Inwentarz Stanu i Cechy Lęku. Podręcznik*, PTP, Warszawa 1987.
- [13] Manstead A.S.R., Hewstone M., op. cit., s. 42.
- [14] Kępiński A., *Psychopatologia nerwic*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1972.
- [15] Teoretyczne ujęcie roli społecznej znajduje się w: Mrozowicz K., „Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji”, *Przegląd Organizacji* 2010, nr 5, s. 27–31.
- [16] Wrześniewski K., Sosnowski T., op. cit.
- [17] Ibidem.
- [18] Mrozowicz K., *Potencjał ludzki w świetle badań empirycznych organizacji turystycznych*, [w:] J. Kantyka (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu Kulturą Fizyczną i Turystyką*, Monografia Wydawnictwa Naukowego AWF Katowice, Katowice 2010, s. 41–73.
- [19] Mrozowicz K., *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 468–481.
- [20] Mrozowicz K., *Potencjał ludzki...*, op. cit., s. 62.
- [21] Mrozowicz K., *Niektóre aspekty zarządzania...*, op. cit., s. 479.
- [22] Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*, PWN, Warszawa 1984.
- [23] Mrozowicz K., *Psychologiczne i organizacyjne uwarunkowania formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)*, „Przegląd Organizacji 2010, nr 5, s. 27–31.
- [24] Mrozowicz K. *Teoria względności akomodacyjnej. Rola struktury i mechanizmu kompetencji w adaptacji jednostki do organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 5 (143), s. 89–105.
- [25] Ibidem, s. 95.

- [26] Mrozowicz K., *Teoria zachowań organizacyjnych (na przykładzie niektórych aspektów roli społecznej ratownika GOPR)*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1 (144), s. 67–85.
- [27] Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- [28] Lawrence P., Lorsch J., *Organization and Environment*, Harvard Graduate School Business Administration, Cambridge, Mass. 1967 i P. Lawrence, J. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1967, nr 12, pp. 1–77.

MODEL PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI (NA PRZYKŁADZIE BADAŃ RATOWNIKÓW GÓRSKICH)

Streszczenie

Celem artykułu uczyniono przedstawienie korelacji między efektywnością zachowań decyzyjnych w strukturze zachowań w rolach organizacyjnych a nasileniem kształtowania się cechy osobowościowej – lęku reaktywnego. Istnienie tego typu zależności nie zostało dotąd zwerbalizowane na łonie nauk organizacji i zarządzania, zatem stanowi oryginalny przyczynek do rozwoju nurtu psychologicznego w teorii organizacji.

MODEL OF DECISION-MAKING PROCESS (ON THE EXAMPLE OF STUDIES OF MOUNTAIN RESCUERS)

Abstract

The article was done to provide a correlation between the effectiveness of behavioral decision-making in the structure of behavior in organizational roles, and intensity of development of the personality traits – reactive anxiety. The existence of such dependence has not yet been reflected in the bosom of the organization and management sciences, is an original contribution to the development trend in the theory of psychological organization.

**KEY WORDS: DECISION MAKING, LEVELS OF ANXIETY REACTIVE,
DECISION-MAKING COMPETENCE**

