

PRACE NAUKOWE

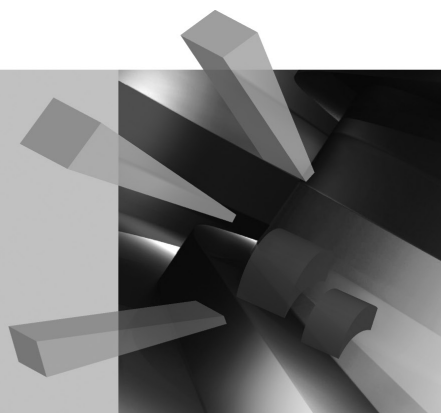
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

273

Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi

Adela Barabasz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-312-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabas: Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
Marta Juchnowicz: Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
Grzegorz Kobyłko: Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
Kamila Malewska: Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
Katarzyna Piórkowska: Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
Arkadiusz Potocki: Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
Alicja Smolbik-Jęzmiień: Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
Anna Starosta: Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

Summaries

Adela Barabas: Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
Elżbieta Chwalibóg: The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
Marta Juchnowicz: Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Management of competence in the municipal office.....	46
Grzegorz Kobyłko: Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

Kamila Malewska: Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
Katarzyna Piórkowska: Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies	74
Arkadiusz Potocki: Forces as a tool of leadership support.....	84
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills	94
Alicja Smolbik-Jęczmień: New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y	103
Anna Starosta: Managerial cultural intelligence.....	111

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KOGNITYWNA TEORIA KONTINUUM W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest prezentacja kognitywnej teorii kontinuum i pojęcia quasi-racjonalności, stanowiącej połączenie racjonalnej analizy i intuicji w procesie podejmowania decyzji. Zgodnie z kognitywną teorią kontinuum istnieją różne modele (sposoby) poznania, które umieścić można na kontinuum pomiędzy intuicją a racjonalną analizą. Zadania realizowane przez menedżerów różnią się między sobą ze względu na konieczność wykorzystania w ich wykonywaniu różnych sposobów poznania. Aplikując kognitywną teorię kontinuum, menedżer jest w stanie zidentyfikować zadania wymagające wykorzystania określonych podejść do rozwiązania problemu. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowany został racjonalny, a następnie intuicyjny model podejmowania decyzji. W kolejnej części scharakteryzowano model podejmowania decyzji łączący analizę i intuicję, czyli tzw. model quasi-racjonalny, oraz zaprezentowano podstawowe założenia kognitywnej teorii kontinuum wraz z propozycjami jej aplikacji w praktyce zarządzania.

Słowa kluczowe: kognitywna teoria kontinuum, racjonalna analiza, intuicja, quasi-racjonalność, podejmowanie decyzji.

1. Wstęp

Większość dotychczasowych badań empirycznych z zakresu podejmowania decyzji strategicznych skupia się przede wszystkim na sile analitycznego poznania i ograniczeniach w wykorzystaniu intuicji. Zauważyć jednak można coraz większe zainteresowanie problematyką intuicji i rosnącą świadomość, wśród zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania, znaczenia intuicji dla efektywności procesu podejmowania decyzji. Uważa się, że intuicja jest ważnym i niezbędnym narzędziem wspomagającym zarządzanie organizacją, ale nie jedynym i wystarczającym. Niestety, naukowcy w swoich badaniach skupiają się na jednym z dwóch problemów: wykorzystaniu racjonalnej analizy lub intuicji w procesie decyzyjnym. Z powyższych rozważań wynika, iż istnieje luka poznawcza w zakresie jednoczesnego wykorzystania racjonalnej analizy i intuicji (tzw. quasi-racjonalności) [Dhami, Thomson 2012, s. 316-317].

Głównym celem artykułu jest prezentacja kognitywnej teorii kontinuum i pojęcia quasi-racjonalności, stanowiącej połączenie racjonalnej analizy i intuicji w procesie podejmowania decyzji. Zgodnie z kognitywną teorią kontinuum istnieją różne modele (sposoby) poznania, które umieścić można na kontinuum pomiędzy intuicją a racjonalną analizą. Zadania realizowane przez menedżerów różnią się między sobą ze względu na konieczność wykorzystania w ich wykonywaniu różnych sposobów poznania. Aplikując kognitywną teorię kontinuum, menedżer jest w stanie zidentyfikować zadania wymagające wykorzystania określonych podejść do rozwiązania problemu. Zastosowanie powyższej teorii pozwala w bardziej jednoznaczny sposób zdefiniować i zbadać wykorzystanie racjonalnej analizy, intuicji i quasi-racjonalności. Umożliwia także określenie warunków i sytuacji decyzyjnych, które sprawiają, że menedżerowie są skłonni zmienić jeden rodzaj poznania na drugi (racjonalną analizę zastąpić lub uzupełnić intuicją).

2. Racjonalny i intuicyjny model podejmowania decyzji

[Malewska 2010, s. 126-141]

Funkcje zarządzania realizowane przez zarządzających obejmują procesy: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Każda z tych funkcji nierozzerwalnie związana jest z koniecznością realizacji procesu podejmowania decyzji. W ciągu ostatnich 50 lat nastąpił znaczny postęp w zakresie podejmowania decyzji, wynikający z rozwoju szerokiego zestawu narzędzi stosowanych przede wszystkim w badaniach operacyjnych, nauce o zarządzaniu oraz systemach eksperckich. Postęp ten jednak dotyczy przede wszystkim decyzji ilościowych, dobrze ustrukturyzowanych, natomiast w mniejszym stopniu odnosi się on do decyzji jakościowych, słabo ustrukturyzowanych, intuicyjnych. Określeniem „racjonalne” oznacza się decyzje, które podejmowane są w wyniku procesu analizy, świadomie, na podstawie zgromadzonych faktów. Racjonalne myślenie, określane mianem rozumowania, może być wyrażone w słowach lub innych symbolach. Rozwiązanie racjonalne powinno sprowadzać się do takiej treści myślowej, która jest zrozumiała i może być zweryfikowana w odpowiednich warunkach. Rozwiązanie to ma charakter intersubiektywny, jeżeli chodzi zarówno o przekazywanie, jak i o weryfikację wyników. Ze względu na intersubiektywność decyzje racjonalne mogą mieć pewne cechy ujemne, takie jak: zbytnia schematyczność i abstrakcyjność. W przeciwieństwie do procesów pozaracjonalnych procesy racjonalne są przeceniane. Wynika to z błędów w pojęciach na temat logicznego myślenia oraz z przeświadczenia, że wszystkie wybory wymagają uzasadnienia i argumentacji przez racjonalizację. Dzięki temu decyzje wydają się akceptowalne, a rzeczywiste motywy pozostają poza świadomością [Galata 2004, s. 77].

Przymiotnikami „nieracjonalne” lub „intuicyjne” określa się decyzje podejmowane na podstawie przeczuć, intuicji. Nieracjonalny proces podejmowania decyzji to taki, którego nie można wyrazić słowami i o którym dowiadujemy się poprzez ocenę, decyzję lub działanie [Simon 1998, s. 32-33]. Trudności w werbalizacji po-

znania intuicyjnego wynikają z niemożności przekształcenia struktur konfiguracyjno-przestrzennych, powstających w wyniku stosowania intuicji, w struktury linearne. Decydent doświadczający poznania intuicyjnego ma poczucie oczywistości, które jest wyłącznie jego udziałem. Próba dzielenia się decydenta rozwiązaniem uzyskanym w wyniku zastosowania intuicji skutkuje utratą części ważnych szczegółów tego rozwiązania. Dlatego też bardzo często osoby doznające intuicyjnego „olśnienia” próbują przedstawiać je w postaci obrazów, metafor czy symboli. Na podstawie powyższych rozważań stwierdzić można, że przez decyzję intuicyjną należy rozumieć akt uzmysłowienia wyboru poprzedzony nie tylko świadomym poszukiwaniem rozwiązania problemu, któremu towarzyszy głębokie przeświadczenie o użyteczności uzyskanej wiedzy. Oznacza to, że intuicyjny proces podejmowania decyzji wykorzystuje wiedzę uzyskaną w pewnym stopniu bez udziału świadomości. Jest to proces bardzo złożony, przebiegający nagle, mający charakter wręcz „migawkowy”, tak że osoba, w umyśle której ten proces przebiega, nie jest w stanie go przeanalizować. Procesy pozalogiczne mogą mieć swoje źródła w warunkach lub czynnikach fizjologicznych, środowisku fizycznym i społecznym. Odnosząc się do przedstawionych powyżej charakterystyk decyzji racjonalnych i intuicyjnych, przyjąć można, że proces decyzyjny może charakteryzować się różnym natężeniem intuicyjności i tym samym istnieje kontinuum, gdzie na jednym krańcu znajdują się „czyste” intuicyjne procesy decyzyjne, a na drugim „czyste” procesy analityczne.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje, wcześniej wspomniany, tradycyjny, określany także mianem klasycznego, model podejmowania decyzji. Zakłada on pewną stałą sekwencję działań występujących w procesie podejmowania decyzji. Składają się na nie: identyfikacja i analiza problemu decyzyjnego, opracowanie alternatywnych wariantów decyzji, ocena poszczególnych wariantów ze względu na wykonalność, wystarczalność i skutki, wybór wariantu optymalnego, wdrożenie tego wariantu oraz ocena skutków wdrożenia decyzji optymalnej. W odniesieniu do tego modelu w literaturze przedmiotu można znaleźć następujące określenia: analityczny, racjonalny, intencjonalny, logiczny, wymagający wysiłku oraz aktywnego udziału ze strony decydenta [Pretz 2008, s. 554]. Ten powszechnie akceptowany model przyjmuje określone założenia o racjonalności działania decydenta, pełnym dostępie do informacji oraz o możliwości dokonania optymalnego wyboru. Założenia te trudno odnieść do praktyki zarządzania, w związku z powyższym traktuje się go jako pewnego rodzaju wytyczną, jak powinno podejmować się decyzje. W literaturze przedmiotu istnieje jednak tzw. administracyjny model podejmowania decyzji, sformułowany przez H. Simona, przyjmujący bardziej realne założenia i ukazujący, jak w rzeczywistości podejmowane są decyzje. W modelu tym zakłada się, iż decydent jest ograniczony w swojej racjonalności, nie ma dostępu do pełnej informacji, co często skutkuje wyborem satysfakcjonującej (spełniającej minimalny poziom wystarczalności), a nie optymalnej decyzji. W związku z powyższym menedżerowie stosują różnego rodzaju techniki heurystyczne, „dopuszczają do głosu” intuicję w celu zwiększenia trafności swoich decyzji. Kwestią czasu wydaje się powstanie mo-

delu uznającego rolę intuicji w procesie podejmowania decyzji. Problem sprowadza się do znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jakich sytuacjach i w ramach którego etapu procesu decyzyjnego intuicja stanowi efektywne narzędzie podejmowania decyzji?

Tabela 1. Założenia racjonalnego i administracyjnego modelu decyzyjnego

Założenia	Model racjonalny	Model administracyjny
Racjonalność decydenta	• pełna	• ograniczona
Dostępność zasobów (np. czas, informacja itp.)	• pełny	• ograniczony
Wybór jednej z alternatywnych opcji decyzji	• optymalizacja – wybór opcji o maksymalnej użyteczności	• satysfakcja – wybór opcji spełniającej minimalny poziom wystarczalności

Źródło: [Kutschera, Ryan 2009, s. 1].

Badania empiryczne dowodzą, że każda osoba ma zdolność do przetwarzania informacji w dwojaki sposób: racjonalny, intencjonalny i automatyczny, intuicyjny. Stopień wykorzystania jednej lub drugiej zdolności zależy od indywidualnego stylu przyswajania informacji oraz od cech zadania, które mamy do wykonania. I tak E. Dane i M.G. Pratt sugerują, że wykorzystanie intuicji będzie skuteczniejsze w przypadku formułowania złożonych, fachowych planów niż w przypadku planów prostych i ogólnych, w odniesieniu do których zastosowanie znajduje model racjonalny. Fakt, iż model intuicyjny sprawdza się w przypadku problemów nieustrukturyzowanych i złożonych, implikuje istnienie relacji między stosowaniem intuicji a doświadczeniem decydenta. Między doświadczeniem a złożonością istnieje odwrotna zależność, co oznacza, że im większe doświadczenie, tym menedżer postrzega problem jako mniej złożony. Poza tym decyzje intuicyjne są trafniejsze przy dokonywaniu oceny niż w sytuacji realizacji zadań intelektualnych [Dane, Pratt 2007, s. 33-54]. W odniesieniu do intuicyjnego modelu podejmowania decyzji, podobnie jak w przypadku modelu klasycznego, w literaturze przedmiotu odnaleźć można następujące określenia: całościowy, automatyczny, odporny na zmiany, wymaga więcej czasu niż w przypadku zastosowania modelu racjonalnego, pasywny (nie wymaga aktywnego uczestnictwa ze strony decydenta) [Pretz 2008, s. 554].

Badania empiryczne przeprowadzone przez W.H. Agora na menedżerach najwyższego szczebla wykazały, że świadomie wykorzystują oni intuicję przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Powstaje zatem pytanie, czy wszyscy menedżerowie wykorzystują intuicję w ten sam sposób i w ramach tego samego etapu procesu decyzyjnego. Na podstawie przeprowadzonych badań autor wyróżnił trzy sposoby zastosowania intuicji w procesie decyzyjnym [Agor 1998, s. 206-207]:

1. Większość menedżerów twierdziła, iż podejmując decyzje, stara się przewidzieć najwłaściwszy sposób postępowania. Aby to osiągnąć, pozwalają działać intu-

icji i wyobraźni w celu wygenerowania jak największej liczby różnorodnych rozwiązań. Tylko taki sposób działania umożliwiłby znalezienie nowatorskich rozwiązań, które nie byłyby osiągalne w wyniku analizy dostępnych danych. Menedżerowie ci nie stosują tradycyjnego modelu podejmowania decyzji, uwzględniającego przechodzenie przez poszczególne etapy.

2. Druga pod względem liczebności grupa menedżerów stosowała odmienny od poprzedniego sposób wykorzystywania intuicji. Działała ona na bazie ustrukturyzowanego systemu podejmowania decyzji, składającego się z takich etapów, jak: identyfikacja i analiza problemu decyzyjnego, opracowywanie alternatywnych wariantów decyzji, ocena tych wariantów, wybór wariantu optymalnego oraz analiza skutków wdrożenia tego wariantu decyzji. Intuicja była wykorzystywana przez tych menedżerów niejako w tle i pełniła ona funkcję nie tyle twórczą, ile integrującą. W przypadku tego sposobu podejmowania decyzji menedżerowie kładli nacisk na zapewnienie sobie marginesu czasowego w celu przeprowadzenia dokładnej analizy danych.

3. Trzecią grupę menedżerów stanowili ci, którzy wypracowali indywidualne techniki wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym, np. niektórzy z menedżerów korzystali z intuicji w odniesieniu do problemów, które nie wymagały podjęcia decyzji. Nie oznacza to jednak, że nie pozyskiwali i nie gromadzili wraz z upływem czasu dodatkowych informacji. W momencie kiedy zachodziła konieczność podjęcia decyzji w kwestii tego problemu, dokonywali oni konfrontacji swojej początkowej intuicji ze zgromadzonymi faktami.

3. Podejmowanie decyzji na podstawie modeli „podwójnego procesu”

W modelach tzw. podwójnego procesu autorzy podkreślają rozbieżność pomiędzy intuicyjnym a racjonalnym sposobem podejmowania decyzji przez identyfikację wyraźnych cech różniących te procesy. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele odmian modeli „podwójnego procesu”. Większość z nich postuluje, że menedżerowie w procesie podejmowania decyzji polegają na racjonalnym wnioskowaniu, intuicji lub określonej kombinacji obydwu tych podejść. Klasyczne ujęcie modeli „podwójnego procesu” zaproponowane zostało już w latach siedemdziesiątych w ramach psychologii kognitywnej. Następnie modele te analizowane były w psychologii społecznej. Niewiele jednak uwagi poświęcono tym modelom w aspekcie dokonywania oceny i wyborów przez menedżerów. Uległo to zmianie za sprawą publikacji Kahnemana i jego zespołu, który zidentyfikował i przeanalizował cechy obydwu modeli podejmowania decyzji [Glockner, Witteman 2010, s. 1-25]. Wśród publikacji dotyczących tej problematyki na uwagę zasługują rozważania Evansa, który zaproponował w ramach modelu „podwójnego procesu” wyróżnienie [Evans 2008, s. 255-278]:

- modeli, które zakładają wyraźny podział między racjonalną analizą a intuicją na podstawie określonych, jasno sprecyzowanych cech,
- modeli, które sugerują jednoczesne wykorzystanie analizy i intuicji w procesie podejmowania decyzji,
- modeli, w których zakłada się, że w procesie decyzyjnym zawsze w pierwszej kolejności aktywowana jest intuicja, natomiast analiza wykorzystywana jest, jeżeli wymagane są korekta lub wsparcie procesu intuicyjnego.

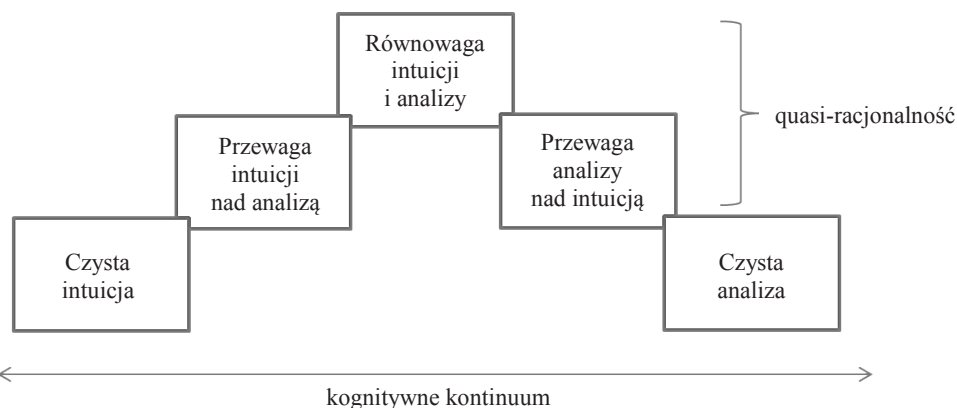
Najnowsze publikacje z zakresu podejmowania decyzji skłaniają się w kierunku kognitywnej teorii kontinuum, która zakłada wyraźny podział na procesy poznawcze, oparte na racjonalnej analizie, intuicji, oraz procesy stanowiące kombinację analizy i intuicji, określane mianem quasi-racjonalności.

4. Quasi-racjonalny model podejmowania decyzji

W praktyce zarządzania pojawia się wiele sytuacji, które wymagają połączenia intuicji oraz racjonalnej analizy. Efektywny menedżer powinien umiejętnie łączyć obydwa podejścia do rozwiązywania problemów i zmieniać ich kombinację w zależności od charakterystyki realizowanego zadania.

Kognitywna teoria kontinuum definiuje pojęcie quasi-racjonalności i może zostać zastosowana do analizy procesu podejmowania decyzji oraz oceny efektywności wykorzystania modelu łączącego racjonalną analizę i intuicję w określonych sytuacjach decyzyjnych.

W literaturze przedmiotu z zakresu kognitywistyki wyróżnić można dwa podstawowe sposoby poznania: intuicję i racjonalną analizę [Sloman 1996, s. 3-22; Evans 1996]. Pierwszy sposób, jak wspomniano powyżej, charakteryzowany jest za pomocą takich określeń, jak: „automatyczny”, „całościowy”, „szybki”, „nie wymagający wysiłku związanego z ewolucją, rozwojem czy doświadczeniem”. Drugi postrzegany jest jako proces długotrwały, oparty na określonych zasadach, absorbujący, doskonalony przez formalne szkolenie, praktykę i doświadczenie. Mimo wielu zalet obydwa sposoby poznania mają swoje ograniczenia, wynikające przede wszystkim z braku określenia relacji między nimi. Dotychczas uważano, że pozostają one wobec siebie w opozycji i postrzegane były jako konkurencyjne. Jednym z najnowszych istotnych odkryć z zakresu podejmowania decyzji jest kognitywna teoria kontinuum, zgodnie z którą racjonalna analiza i intuicja mogą zostać zintegrowane w jeden spójny model poznania, model quasi-racjonalny [Hammond 2000]. Teoria ta dostarcza pełnej oferty sposobów poznania, które znajdują się na kontinuum pomiędzy racjonalną analizą i intuicją. Kombinacje analizy i intuicji, które znajdują się między skrajnymi punktami, określane są mianem quasi-racjonalności. Kognitywna teoria kontinuum podkreśla dominację quasi-racjonalności nad czystymi postaciami racjonalnej analizy i intuicji. Zwraca również uwagę na zależność między sposobem poznania (odpowiednią kombinacją analizy i intuicji) a rodzajem problemu i sytuacji decyzyjnej.



Rys. 1. Modele poznania według kognitywnej teorii kontinuum

Źródło: [Dhami, Thomson 2012, s. 320].

Większość wyborów strategicznych wymaga wykorzystania zarówno analizy, jak i intuicji. Określona kombinacja analizy i intuicji zależy między innymi od charakterystyki wykonywanych przez menedżerów zadań, które mogą wymagać zastosowania w większym stopniu analizy bądź intuicji. Należy podkreślić, że w trakcie realizacji zadania sposób poznania może ulegać zmianie przez przesuwanie się w jedną lub drugą stronę wzdłuż kontinuum. Sukces skłania menedżera do podtrzymania sposobu postrzegania, podczas gdy porażka wymusza zmianę stosowanej kombinacji analizy i intuicji.

Sposoby poznania występujące w ramach kontinuum pomiędzy racjonalną analizą a intuicją mogą zostać scharakteryzowane na podstawie zestawu cech (tab. 1) [Doherty, Kurz 1996, s. 109-140].

Tabela 2. Wybrane cechy podstawowych sposobów poznania: racjonalnej analizy i intuicji

Cechy	Intuicja	Racjonalna analiza
Aktywna część mózgu	przewaga aktywności prawej półkuli	przewaga aktywności lewej półkuli
Wytrwałość w działaniu/wiarygodność/samokontrola	niska	wysoka
Świadomość przebiegu procesu poznawczego	niska	wysoka
Tempo procesu poznawczego	wysokie	niskie
Zapamiętywanie	pobieżne	kompleksowe
Stosowane przekazy	obrazowe, jakościowe	werbalne, ilościowe
Wykorzystanie informacji	elastyczne	wierne
Zaufanie do opinii	niskie	wysokie
Błędy w ocenie	liczne, ale drobne	nieliczne, ale znaczące

Źródło: [Doherty, Kurz 1996, s. 109-140].

Ponadto wyróżnić można cechy zadań realizowanych przez menedżerów, które sprzyjają wykorzystaniu intuicji lub analizy (tab. 3).

Tabela 3. Wybrane właściwości zadania wymuszające zastosowanie intuicji lub racjonalnej analizy

Właściwości zadania	Intuicja	Racjonalna analiza
Znajomość zadania	znaczna	brak
Wcześniejszy trening	brak	tak
Ilość informacji	więcej niż 5	mniej niż 5
Porządek prezentacji informacji	jednoczesny	sekwencyjny
Format informacji	obrazowy	ilościowy
Interpretacja informacji	subiektywna	obiektywna
Sposoby realizacji zadania	liczne	nieliczne
Presja czasu	wysoka	niska
Informacja zwrotna	brak	tak
Wartość dodana w postaci nowej wiedzy	tak	bark

Źródło: [Doherty, Kurz 1996, s. 109-140].

Zastosowanie kognitywnej teorii kontinuum w praktyce zarządzania może między innymi polegać na identyfikacji cech zadań realizowanych przez menedżerów, które wymuszają wykorzystanie analizy lub intuicji, oraz sytuacji, w których zastosowanie czystych postaci podstawowych sposobów poznania będzie bezcelowe. W sytuacjach tych konieczna będzie aplikacja modelu quasi-racjonalnego, czyli odpowiedniej kombinacji racjonalnej analizy i intuicji. Efektywność zastosowania quasi-racjonalności potwierdzona została nielicznymi badaniami empirycznymi [Blattberg, Hoch 1990, s. 887-899]¹.

5. Podsumowanie

Współczesne organizacje działają w zmiennym otoczeniu. Chcąc przetrwać, zmuszone są do przewidywania nowych trendów i wychwytywania pojawiających się okazji. Złożoność otoczenia powoduje, że podejmowanie decyzji jest utrudnione lub czasami wręcz niemożliwe, a techniki wspomagające proces podejmowania decyzji stają się coraz mniej użyteczne. Powyższe czynniki sprawiają, że zarówno praktycy,

¹ R.C. Blattberg i S.J. Hoch badali efektywność zastosowania quasi-racjonalności w procesie prognozowania w sytuacji nadmiaru informacji. Porównywali oni efektywność wykorzystania wszystkich trzech sposobów poznania: racjonalnej analizy, intuicji i quasi-racjonalności. Wyniki badań dowodzą, że aplikacja modelu quasi-racjonalnego zdecydowanie zwiększała skuteczność procesu prognozowania. Wynika to z faktu, że wykorzystanie zarówno analizy, jak i intuicji ma swoje słabe i silne strony. Natomiast zastosowanie obydwu sposobów poznania powoduje, że uzupełniają się one, tworząc spójny, całościowy model poznania.

jak i teoretycy zarządzania podważają twierdzenia będące podstawą zarządzania strategicznego, a mianowicie [Krzakiewicz 2008, s. 42-43]:

- menedżerowie działają racjonalnie, co oznacza, że dążą do maksymalizacji rezultatów swoich decyzji,
- otoczenie organizacji może być przeanalizowane przy wykorzystaniu formalnych procedur,
- strategie są wynikiem realizacji precyzyjnego procesu planowania,
- strategia formułowana jest przez menedżerów najwyższego szczebla, a wdrażana przez pozostałych członków organizacji.

Odpowiedzią na powyższe dylematy wydaje się kognitywne podejście do zarządzania strategicznego, a zwłaszcza kognitywna teoria kontinuum, wyjaśniająca proces podejmowania decyzji przez identyfikację stosowanych przez menedżerów sposobów poznania. Pomimo iż wydaje się oczywiste, że kognitywna teoria kontinuum prezentuje właściwy model poznania adekwatny dla większości zadań realizowanych w codziennej pracy menedżerów, to jednak niewielu teoretyków zarządzania podjęło próbę zbadania jej możliwości aplikacyjnych na szerszą skalę. Teoria ta prezentuje koncepcję quasi-racjonalności oraz umożliwia identyfikację efektywnej kombinacji racjonalnej analizy i intuicji w określonych sytuacjach decyzyjnych. Podkreślić jednak należy, że zastosowanie kognitywnej teorii kontinuum wymagałoby opracowania precyzyjnego języka, który pozwoliłby na dokonanie charakterystyki zarówno zadań realizowanych przez menedżerów, jak i stosowanych przez nich sposobów poznania: racjonalnej analizy, intuicji oraz quasi-racjonalności. Podsumowując, stwierdzić można, że pomimo pewnych niedostatków związanych przede wszystkim z operacjonalizacją kognitywna teoria kontinuum jest ciekawą perspektywą teoretyczną wartą dalszych badań empirycznych.

Literatura

- Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Blattberg R.C., Hoch S.J., *Database models and managerial intuition: 50% model + 50% manager*, "Management Science" 1990, no. 36.
- Dane E., Pratt M.G., *Exploring intuition and its role in managerial decision making*, "Academy of Management Review" 2007, no. 32(1).
- Dhami M.K., Thomson M.E., *On the relevance of Cognitive Continuum Theory and quasirationality for understanding management judgment and decision making*, "European Management Journal" 2012, no. 30.
- Doherty M.E., Kurz E.M., *Social judgement theory*, "Thinking and Reasoning" 1996, no. 2.
- Evans J.S.B.T., *Dual-processing accounts of reasoning, judgement and social cognition*, "Annual Review of Psychology" 2008, no. 59.
- Evans J.S.B.T., Over D., *Rationality and Reasoning*, Psychology Press, UK 1996.
- Galata S., *Zarządzanie strategiczne organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Diffin, Warszawa 2004.

- Glockner A., Witteman C., *Beyond dual-process models: A categorization of process underlying intuitive judgement and decision making*, "Thinking and Reasoning" 2010, no.16(1).
- Hammond K.R., *Judgments under Stress*, Oxford University Press, New York 2000.
- Krzakiewicz K., *Kognitywne podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] *Ku nowym paradygmatom o zarządzaniu*, red. J Rokita, Wyd. Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach, Katowice 2008.
- Kutschera I., Ryan M.H., *Implications of intuition for strategic thinking: practical recommendations for gut thinkers*, "Advanced Management Journal", Summer 2009.
- Malewska K., *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, red. S. Lachiewicz, A. Wałęcka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Pretz J.E., *Intuition versus analysis: Strategy and experience in complex everyday problem solving*, "Memory & Cognition" 2008, no. 36 (3).
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji. Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Sloman S., *The empirical case for two systems of reasoning*, "Psychological Bulletin", 1996, no. 119.

COGNITIVE CONTINUUM THEORY IN DECISION MAKING PROCESS

Summary: This paper provides an overview of Cognitive Continuum Theory and quasirationality, which combines rational analysis and intuition in decision making process. According to Cognitive Continuum Theory there are modes of cognition that lie on a continuum between intuition and analysis. Different manager's activities require different kind of cognition. The article consists of two main parts. In the first one the author presents rational and later intuitive model of decision making. Then she characterizes the model that combines rational analysis and intuition (quasirationality). In the last part of the paper the author depicts the main assumptions of Cognitive Continuum Theory and some proposals of its application in management practice.

Keywords: Cognitive Continuum Theory, rational analysis, intuition, quasirationality, decision making process.