



Vadības lēmumu racionālie un emocionālie faktori

Biznesa vadības koledžas zinātniski praktiskā konference

“Biznesa izaicinājumi Latvijas simtgadē”

Autors: Dr. psych. Anita Lasmane



Aktualitāte un mērķis

► Aktualitāte:

- ❖ Vadītāji pieņem lēmumus, kas ietekmē daudzus uzņēmuma darbības līmeņus, aktuāla ir sinerģija starp vadītāju lēmumiem un biznesa rezultātiem
- ❖ Tādēļ aktuāli ir pēfīt faktoros, kas ietekmē lēmumu pieņemšanu

► **Mērķis:** izanalizēt koncepcijas par vadības lēmumus ietekmējošiem racionāliem un emocionāliem faktoriem un noskaidrot praksē topošo vadītāju priekšstatus par lēmumu pieņemšanas faktoriem



Pētnieciskie jautājumi

- ▶ 1. Kādi ir vadības lēmumus ietekmējošie racionālie faktori?
- ▶ 2. Kādi ir vadības lēmumus ietekmējošie iracionālie faktori?
- ▶ 3. Kā emocijas ietekmē lēmumu racionalitāti un iracionalitāti?

Vadības lēmumu pieņemšanas koncepcijas

- **Racionāls** – apzināts, verbalizēts, atbilstošs pieņemtiem loģikas likumiem
- **Iracionāls** – neapzināts, grūti verbalizēt (izpaužas sajūtās, tēlos), šķiet alogisks.
- Iracionāls – emocijas, intuīcija

Racionālā un iracionālā integrācija

=

veselība, efektivitāte



Lēmumu pieņemšanu ietekmējošie faktori

Racionālie (ierobežotā racionalitāte)

Iracionālie (emocionālie)

Subjektīvie (gan racionālie, gan iracionālie)

Objektīvie (kultūrvide)

Savā grāmatā par intuīcijas varu Gerijs Klains (Gary Klein) raksta, ka 90% kritisko lēmumu tiek veikti, izmantojot mūsu intuīciju (Klein, 2003)



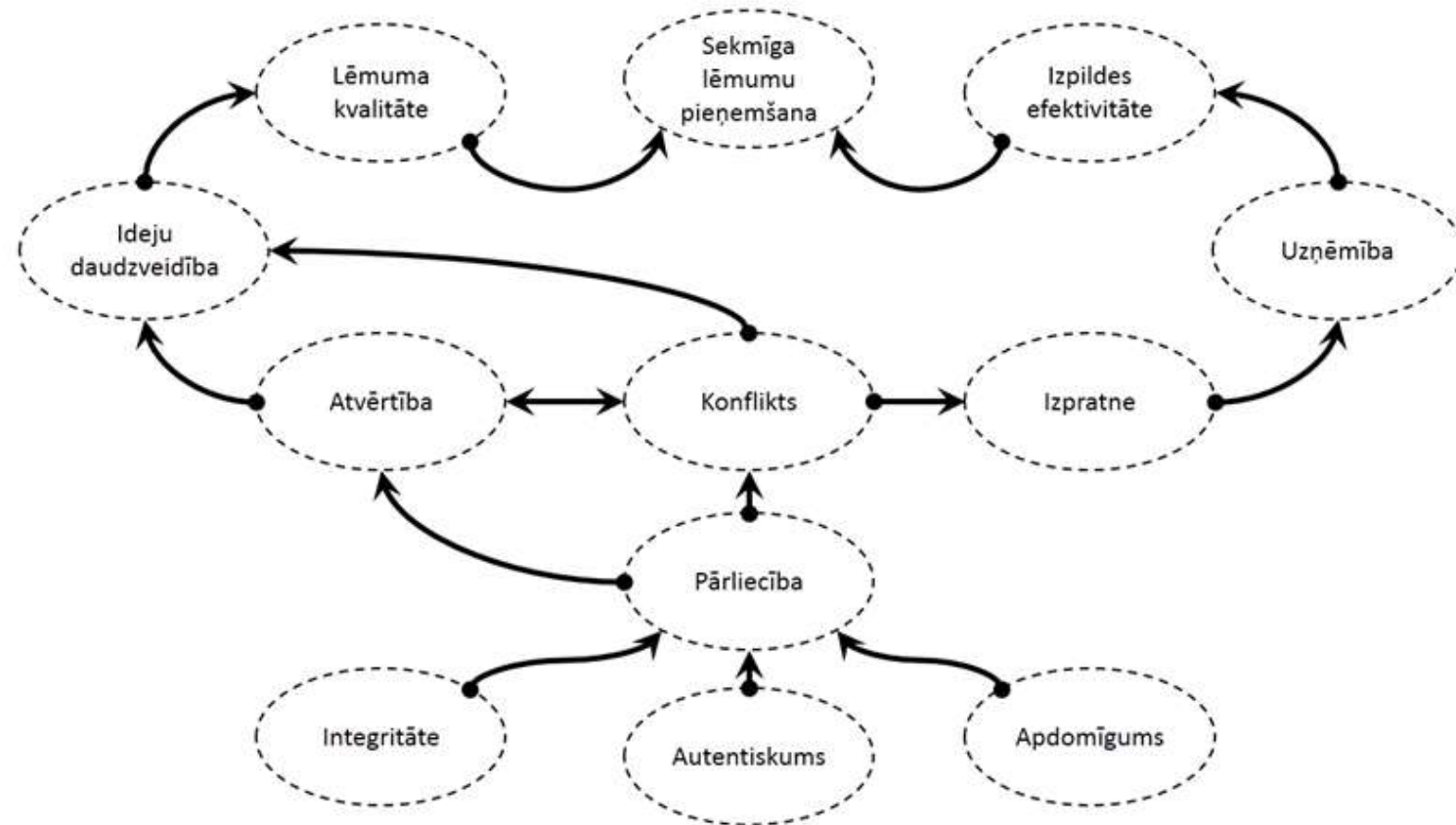
Intuitīvie lēmumi – aktuāli un diskutabli

- ▶ «Intuitīvais prāts ir svēta dāvana, un racionālais prāts ir uzticīgais kalps. Mēs esam radījuši sabiedrību, kas apbalvo kalpu, taču un ir aizmirsusi dāvanu» A. Einšteins
- ▶ «Jūs nevarat ignorēt Jūsu intuīciju» (Bill Gate)
- ▶ «Ir drosme sekot savai sirdij un intuīcijai. Viņas zina, ko jūs patiešām vēlaties iegūt/sasniegt» (Steve Jobs)
- ▶ Intuīcija ietekmē efektīvu biznesa lēmumu pieņemšanas, radoša domāšanu un uzņēmēju elastīgu uzvedību (Mitchell, Friga, 2005), kas savukārt veicina ātru biznesa iespēju atklāšanu (Klein, 2003)
- ▶ «Izrādās intuīcija - ne vienmēr tas ir slikti, un ir apstākļi, kad tas ir labs veids, kā izdarīt pareizo lēmumu» (Michael Pratt, Professor of Management and Organization at Boston College's Carroll School of Management)

Četras intuitīvu lēmumu koncepcijas

- ▶ 1) **ierobežotās racionalitātes** – iracionālie faktori: emocijas, stereotipi, aizmirstais apziņas saturs (bezpziņa), informācijas, laika un līdzekļu deficīts (Kahneman, 2003; Harrison, 1999; Fabac, 2010; Berezin, 2009; Villadsen, Rosenberg Hansen, 2010);
- ▶ 2) **intuīcijas biznesā/menedžmentā** (*intuition in business*) – pieredze, zināšanas (arī slēptās), sajūtīgums, insaits, radošā domāšana (Klein, 2003; Mitchell, Friga, 2005; Sadler-Smith, 2007; Adler, 2010; Mikolajczak, Balon, 2012);
- ▶ 3) **vēdera sajūtas** (*gut feeling*) – neurobioloģija biznesā/menedžmentā: instinktīvās sajūtas, intuitīva pozitīva (virzība uz...) vai negatīva (virzība no...) reakcija uz stimuliem (Klein, 2003; Sadler – Smith, 2007; Gigerenzer, 2008, 2015)
- ▶ 4) **racionālās skaidrības** – iekšēja saskaņotība, precizitāte, uzticamība, lēmumu funkcionalitāte (izmanto IT) (Chachere, Haymaker, 2011)
- ▶

Lēmumu pieņemšanas faktoru daudzveidība procesā





Topošo vadītāju (vadības zinātņu studenti, N=250) aptaujas rezultātu tendences

- ▶ Lēmumu pieņemšanas veidi:
- ▶ Paļaušanās uz noteikumiem un principiem; pierastām reakcijām; vienotu tradicionāli pieņemtu procesu
- ▶ Paļaušanās uz savu spriedumu, intuīciju, radošumu, iedvesmu, savā pieredzē radītiem noteikumiem
- ▶ Tiek novērtēti iespējamie ieguvumi un aprēķināta katras alternatīvas paredzamā vērtība



Topošo vadītāju (vadības zinātņu studenti, N=250) aptaujas rezultātu tendences

- ▶ Kas ir intuīcija:
- ▶ Intuīcija ir pirmcēloņa noteikšana, jo nav vienlaikus divu cēloņu un divu izvēļu, tādēļ intuīcija dod vislabākos rezultātus
- ▶ Intuīcija palīdz sajūst to punktu, kurā notikumi tiek uztverti to vislielākajā labvēlībā iespēju īstenojumam
- ▶ Intuīcija ir pirmais, kas ienāk prātā



Secinājumi

- 1. Vadības lēmumus ietekmē racionālie faktori: racionālā skaidrība, ko nosaka vadītāja kognitīvās spējas
- 2. Vadības lēmumus ietekmē iracionālie faktori: emocijas un prasmes pārvaldīt emocijas; intuīcija, tās izpratne un prasme precīzi izmantot intuīciju
- 3. Neprasme atpazīt emocijas un tās pārvaldīt izraisa ierobežoto racionalitāti lēmumu pieņemšanā un neskaidru intuitīvās informācijas uztveri, kas savukārt ierobežo vadības lēmumu efektivitāti konkrētā situācijā
- 4. Racionālo un intuitīvo aspektu izpēte vadības lēmumu pieņemšanā ir aktuāla un lietderīga no vadītāju izziņas spēju daudzveidības attīstības viedokļa, lai pārvaldītu daudzveidīgas biznesa vides situācijas



Literatūra

- ▶ Dane E., Pratt M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making// *Academy of Management Review*. - 2007. - Vol.32, №1. - p.33-54.
- ▶ Klein G. A. *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do.* - New York: Currency, Doubleday, 2003.
- ▶ Kahneman D., Klein G. Conditions for Intuitive Expertise A Failure to Disagree// *American Psychologist*. - 2009. - Vol.64, №6. - p.515-526.
- ▶ Mitchell J. R., Friga P. N., Mitchell R. K. Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurial research// *Entrepreneurship Theory & Practice*. - 2005. - №30. - p.653 – 679.
- ▶ Moore D. A. *Managerial decision making.* - Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc., 2011. - p.575.
- ▶ Plessner H., Czenna S. The benefits of intuition// H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). *Intuition in judgment and decision making.* - New York: Laurence Earlbaum Associates/Taylor & Francis Group, 2008. - p.251-265.
- ▶ Mavor P, Sadler-Smith E, Gray D. E. (2010) 'Teaching and learning intuition: Some implications for HRD and coaching practice'. *Journal of European Industrial Training*, 34 (8), pp. 822-838.
- ▶ Gigerenzer, G. (2015). *Simply rational. Decision making in the real world.* New York: Oxford University Press.



Jautājumi...

Pateicos par
uzmanību!

