

Marzena Jankowska-Mihulowicz

Politechnika Rzeszowska

DECYZJE STRATEGICZNE JAKO PODSTAWA TRANSGRESJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Transgresja oznacza przekraczanie, jednak nie jest działaniem „ku czemuś”, ale raczej „od czegoś”, co stanowi rdzeń (centrum) tego działania. Zdaniem J. Kozińskiego transgresja dotyczy świadomego przekraczania przez człowieka dotychczasowych granic materialnych, społecznych i symbolicznych [Koziński 2002, s. 43]. Wspomniany autor na przełomie lat 1984 i 1985 opracował koncepcję człowieka transgresyjnego – *homo transgressivus* [Koziński 1987, s. 5]. Uważa on, że działania transgresyjne stanowią najbardziej charakterystyczną cechę *homo sapiens* [Koziński 1984b, s. 19]. Koncepcja człowieka transgresyjnego opiera się na trzech komplementarnych dziedzinach wiedzy, którymi są [Koziński 1987, s. 6-7]:

- 1) teoria decyzji – a zwłaszcza badania dotyczące działań ryzykownych, wartości i prawdopodobieństwa subiektywnego,
- 2) współczesna psychologia poznawcza – a szczególnie badania pamięci i rozwiązywanie problemów,
- 3) teoria motywacji.

Problemy podjęte w niniejszym artykule mieszczą się głównie w zakresie pierwszego obszaru wiedzy, a więc teorii podejmowania decyzji. Dotyczą decyzji strategicznych, a więc prospektywnych, o szerokim zakresie oraz wysokim stopniu złożoności i niepewności. Są to decyzje najwyższej wagi (rangi), ponieważ warunkują działalność całego przedsiębiorstwa. Istnieje ścisły związek między podejmowaniem przez menedżerów takich decyzji a transgresją w przedsiębiorstwie.

2. Istota transgresji

Transgresję można podzielić na indywidualną (jednostkową) i zbiorową (ponadjednostkową). Transgresja zbiorowa obejmuje działania masowe, kolektywne i

globalne, podejmowane przez grupy (także społeczeństwa). Transgresja indywidualna występuje w sytuacji, gdy człowiek intencjonalnie wychodzi poza to, czym jest i co posiada [Kozielecki 1987, s. 11], a istotą jego działania jest „przekraczanie tego, co dane, w kierunku tego, co zadane [...], przejście od tego, co jest, do tego, co może i powinno być” [Leszczyński 1989, s. 170] oraz „przełamywanie dotychczasowych granic osiągnięć i tworzenie lub asymilacja nowych wartości” [Kozielecki 1987, s. 47]. Człowiek uświadamia sobie granicę, a następnie podejmuje wysiłek, by ją pokonać (przekroczyć, przełamać lub obejść). Pojęcie granicy (bariery, przeszkody, ograniczenia, zapory, ściany) nie jest jednoznaczne, ponieważ jej przekraczanie ma charakter subiektywny zarówno dla jednostki, jak i określonej zbiorowości. Przekraczanie granic może być rozmaicie postrzegane w różnych okolicznościach i czasie – ponieważ cele, potrzeby i wartości ludzi są zmienne.

Przeciwieństwem transgresji są działania obronne, zachowawcze – zmierające do ochrony i ugruntowania istniejących wartości. Istotą transgresji jest natomiast aktywna postawa życiowa i zawodowa, która wyraża się w formie skutecznego przekraczania granic [Borkowski i in. 2001, s. 143-144]. Im większa jest skuteczność podmiotu w działaniach transgresyjnych (im częściej odnosi on sukces), tym mocniejsze jest jego przekonanie o własnej wartości [Kozielecki 1992, s. 85] oraz, prawdopodobnie, odczuwa coraz większą satysfakcję [Kozielecki 1984b, s. 22]. Dlatego sukces jest silnym bodźcem motywującym do dalszego podejmowania działań transgresyjnych.

Sukces oznacza pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia (powodzenie, triumf). To osiągnięcie stawianych sobie celów, szczególnie tych, które przekraczają dotychczasowe dokonania. O doświadczeniu sukcesu można mówić wówczas, gdy podmiot subiektywnie ocenił cel swoich działań jako bardzo atrakcyjny i pożądany, a jego osiągnięcie uważał za trudne, wymagające znacznego wydatkowania energii, czasu i pełnego zaangażowania posiadanych kompetencji, a nawet ich przekroczenia. Sukces człowieka uznaje się za tym większy, w im większym stopniu przekroczył on swoje dotychczasowe osiągnięcia i domniemywane możliwości. Osiągnięcie niezbyt upragnionego celu lub czegoś łatwo dostępnego nie jest uznawane za sukces [Maciuszek 1996, s. 19]. Analogicznie należy rozważać skutki podejmowania decyzji przez menedżerów. Sukcesem decydenta jest, kiedy stwierdza on po zakończeniu realizacji decyzji, że cel został osiągnięty i trudny problem decyzyjny został rozwiązany – decyzja okazała się trafna. Im większy stopień trudności problemu, tym większym sukcesem jest jego rozwiązanie. Warto podkreślić, że im wyższy szczebel zarządzania – tym bardziej złożone problemy decyzyjne rozwiązuje menedżer, tym większa towarzyszy mu niepewność oraz tym więcej czasu, uwagi i energii musi on poświęcić.

Transgresja jest rodzajem sukcesu, który polega na pokonywaniu trudności i osiągnięciu pożądanego wyniku siłą, sposobem i wytrwałością, z uwzględnieniem

rozumu oraz potrzeb ciała i ducha. W dążeniu menedżera do sukcesu osobistego i sukcesu przedsiębiorstwa ważne jest nie tylko osobiste zaangażowanie, ponoszenie wysiłku i wytrwałość, ale też odczuwanie wewnętrznej harmonii w działaniu. Istotne jest także, by menedżer był w stanie pracować efektywnie w długim okresie i nie doznał przy tym uszczerbku na zdrowiu oraz utrzymywał harmonijne relacje z członkami przedsiębiorstwa i podmiotami z otoczenia. Jeśli koszt uzyskania sukcesu przewyższa korzyści, sukces taki można przypisać transgresji destruktywnej, w odróżnieniu od transgresji konstruktywnej, będącej sednem rozważań.

3. Związek transgresji i podejmowania decyzji strategicznych

K. Popper wyznaczył cztery niezależne obszary działań, w jakich może zachodzić transgresja; są to [Kozielecki 1987, s. 50-51]:

1) działania skierowane na świat fizyczny (ku rzeczom) – dokonywanie ekspansji terytorialnej, zwiększanie produkcji dóbr materialnych,

2) działania skierowane ku ludziom (ku innym) – wzrost dominacji nad grupą, zdobycie władzy, dążenie do zwiększenia wolności indywidualnej w systemie instytucjonalnym, altruizm,

3) działania symboliczne (ku symbolom), tzw. transgresje intelektualne – tworzenie nowych, niekonwencjonalnych konstrukcji myślowych i rozszerzanie własnej wiedzy o świecie zewnętrznym (akty twórcze i ekspansywne),

4) działania autokreacyjne (ku sobie) – tworzenie siebie według własnego projektu: rozwijanie własnych struktur charakterologicznych i umysłowych, zwiększanie siły woli, wzbogacanie własnych doświadczeń (samorozwój).

W procesie podejmowania decyzji strategicznych transgresja powinna występować we wszystkich wymienionych obszarach, a przede wszystkim w trzecim z nich – transgresji intelektualnej. Ten rodzaj transgresji jest definiowany jako wykraczanie podmiotu poza zachowawcze programy oraz struktury prawdopodobnych zdarzeń i okoliczności; oznacza sięganie po to, co wydaje się możliwe, lecz mało prawdopodobne do osiągnięcia [Nosal 1986, s. 21]. Posiadanie przez menedżera rozwiniętych w dużym stopniu umiejętności decyzyjnych (bycie decyzyjnym, czyli biegłym w podejmowaniu trafnych decyzji) jest warunkiem koniecznym gotowości do transgresji. Nie może być podmiotem transgresji ten, kto nie podejmuje decyzji transgresyjnych.

Decyzje transgresyjne to takie, w wyniku których człowiek dąży do poznania świata, zmiany indywidualnej lub społecznej, przekroczenia granic osiągnięć oraz samorealizacji. Charakteryzują się one dużą różnorodnością, są nowe, unikatowe i niekonwencjonalne, ich skutki są odległe w czasie oraz w dużym stopniu nieprzewidywalne [Kozielecki 1992, s. 82]. J. Kozielecki postawił tezę, że decyzje transgresyjne są najczęściej metadecyzjami. Mianem metadecyzji M. Toda określił de-

cyzje warunkujące wiele decyzji niższego rzędu [Kozielecki 1987, s. 275] (gr. *meta-* to pierwszy człon wyrazu złożonego, oznaczający m.in. łączenie i wskazujący na następstwo). Decyzje strategiczne są więc zawsze metadecyzjami, a także są decyzjami transgresywnymi, częściej niż inne decyzje. Istnieje zbieżność między decyzjami transgresywnymi i strategicznymi. Podobnie jak decyzje strategiczne, decyzje transgresywne mają ścisły związek z ryzykiem i niepewnością: „Immanentną cechą działań transgresywnych jest ryzyko” [Kozielecki 1984b, s. 22]. Zarówno działania transgresywne, jak też decyzje strategiczne, wymagają takich samych cech osobowości podmiotu [Kozielecki 1984b, s. 23]: zdolności twórczych, wytrwałości i odwagi w działaniu, kontroli emocjonalnej i samoświadomości, a ponadto odpowiedniego zasobu wiedzy. Warto też zauważyć, że im wyższy szczebel zarządzania, tym większą władzę (swobodę) decyzyjną posiada menedżer, a warunkiem koniecznym transgresji jest właśnie wolność działania [Kozielecki 1984a, s. 26]. Jak twierdzi J. Kozielecki, w decyzjach transgresywnych dużą rolę odgrywają wartości symboliczne (poznawcze, estetyczne i duchowe) [Kozielecki 1992, s. 85], które silnie stymulują intuicję. Wynika z tego kolejna cecha decyzji transgresywnych (i wszelkiej transgresji intelektualnej): wyrażają się one „dążeniem do syntezy racjonalnego i irracjonalnego składnika poznania” [Nosal 1986, s. 18]. Wiele podobnych opinii dotyczy decyzji strategicznych; np. S.P. Robbins sugeruje, by menedżerowie łączyli racjonalną analizę z intuicją, gdyż oba sposoby decydowania nie są wzajemnie sprzeczne, a równoczesne posługiwanie się nimi powoduje wzrost skuteczności decyzji [Robbins 2001, s. 100]. Decyzjami transgresywnymi są zatem te decyzje strategiczne, które nie są zachowawcze i których celem jest postęp przedsiębiorstwa.

Menedżerów podejmujących decyzje transgresywne cechuje nierealistyczny optymizm prowadzący do heurystyki Kolumba, czyli systemu reguł zbierania, selekcjonowania i interpretacji informacji, umożliwiającego wzmocnienie prawdopodobieństwa sukcesu i zmniejszenie ryzyka. Dokonując wyboru działań transgresywnych, decydent większą wagę przypisuje wartości sukcesu niż wartości ryzyka. Koncentruje się na pozytywnych aspektach działania, a nie na negatywnych – przecenia szansę osiągnięcia sukcesu i nie docenia możliwości niepowodzenia – szansa graniczy z subiektywną pewnością [Kozielecki 1992, s. 83-84]. Podwyższenie wartości prawdopodobieństwa osiągnięcia celu (sukcesu) jako mechanizm charakterystyczny dla decyzji transgresywnych (i transgresji w ogóle) może prowadzić do zjawiska „psychicznego żagla”, określanego też jako „efekt żagla” [Nosal 1986, s. 17, 22-23]. Dla menedżera doświadczającego „psychicznego żagla” tracą na znaczeniu przeszkody utrudniające osiągnięcie celu (stanowiące źródło negatywnych emocji). W związku z tym jest on gotowy do zaatakowania przeszkód i wykazuje przy tym dużą determinację (jest bardziej bezwzględny i dąży do celu za wszelką cenę) oraz zachowuje dodatni bilans emocjonalny – mimo że musi działać

w niekorzystnej sytuacji [Nosal 1986, s. 23]. Zdaniem W. Morawskiego – prezesa firmy Atlantic i wiceprezydenta Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, determinacja jest postawą zdecydowanie wyróżniającą polskich menedżerów, szczególnie tych, którzy zaczęli „od zera” [Jasiński 2003, s. B 8]. Tak silna determinacja w dążeniu do celu nie wskazuje na odchylenia intelektualne [Nosal 1986, s. 23], lecz raczej na ciągle niezaspokojoną potrzebę działania transgresyjnego. Odczuwanie przez decydenta tej potrzeby jest skutkiem występowania określonych wewnętrznych (osobowościowych) i zewnętrznych (środowiskowych) warunkowań decyzyjnych. Efekty decyzji transgresyjnych bywają katastrofalne dla decydenta lub genialne – prześcigające pracę wielu pokoleń.

Nietrafne decyzje i będące ich następstwami porażki są nieodłącznymi elementami procesu podejmowania decyzji transgresyjnych. Nie przesądzają one o braku racjonalności menedżera. Uzasadnieniem tego są słowa Ch. Knighta – dyrektora firmy Emerson Electric: „Trzeba się nauczyć ponosić porażki. Jestem zdumiony liczbą organizacji, w których nie pozwala się ludziom na pomyłki. Nie można stworzyć nic nowego, jeśli nie potrafi się akceptować pomyłek” [McGinnis 1992, s. 59-60]. K. Popper ujął to następująco: „Unikanie błędów jest kiepskim ideałem: jeżeli nie ośmielimy się atakować trudnych problemów, przy których pomyłka jest nie do uniknięcia, nie ma mowy o rozwoju wiedzy. Od naszych najśmielszych teorii, także tych błędnych, możemy się najwięcej nauczyć. Nikt nie jest wolny od błędów: rzecz w tym, żeby się na nich uczyć” [Gęgotek 1999, s. 103]. Mimo komplementarności pierwiastków racjonalnych i irracjonalnych w procesie podejmowania decyzji transgresyjnych, decyzje te mogą być racjonalne. Warunki prawdziwości tej tezy wskazuje teoria racjonalnych oczekiwań, której autorem jest R.E. Lucas Jr. [1972, s. 103-124] Teoria racjonalnych oczekiwań wprowadza do ekonomii założenie, zgodnie z którym jednostki (np. przedsiębiorstwa, menedżerowie) podejmują decyzje oparte na przeszłych doświadczeniach i przewidywanych rezultatach. Gdy ich przewidywania okażą się nieadekwatne w stosunku do rezultatów – jednostki uczą się na własnych błędach, a ich zdolności intelektualne umożliwiają coraz lepsze rozumienie zasad ekonomii.

4. Podsumowanie

Transgresja w przedsiębiorstwie oznacza likwidowanie (łamanie, znoszenie) w nim reguł, zwyczajów, zasad postępowania czy stereotypów, które stanowią barierę rozwoju i postępu. Pojęcie to obejmuje rozwijanie kapitału intelektualnego, zarządzanie wiedzą i wszelkie (uzasadnione etycznie i ekonomicznie) przejawy przedsiębiorczości i innowacyjności. Celem transgresji w przedsiębiorstwie jest też zwiększanie adaptacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wymaga to podejmowania decyzji strategicznych i zarazem transgresyjnych, mających na celu pokonywanie dotychczasowych ograniczeń przedsiębiorstwa i stymulowanie jego

rozwoju, jak też ograniczeń rynkowych (np. przekraczanie barier wejścia do nowego sektora oraz barier wewnątrzsektorowych i przechodzenie do grupy strategicznej zapewniającej większe korzyści, dokonanie ekspansji terytorialnej – opanowanie nowego rynku, uzyskanie pozycji lidera w danym sektorze).

Rosnąca konkurencja rynkowa oraz dynamika otoczenia powodują, że podejmowanie decyzji strategicznych (transgresyjnych) jest niezbędne do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Podejmując takie decyzje, menedżer dokonuje transgresji indywidualnej, ale także pobudza transgresję zbiorową. W efekcie zmienia siebie oraz przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

Literatura

- Borkowski J. i in., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
- Gęgotek J., *Metafizyka a rozwój nauki. Stanowisko krytycznego racjonalizmu*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 1999 nr 3.
- Jasiński J., *Reaktywni niestrategiczni*, „Rzeczpospolita” 2003 nr 233 (6613).
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka. Analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Przekroczyć granice Herkulesa, czyli o decyzjach transgresyjnych*, „Prakseologia” 1992 nr 3-4 (116-117).
- Kozielecki J., *Transgresja a wolność indywidualna*, „Studia Filozoficzne” 1984a nr 3 (220).
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2002.
- Kozielecki J., *Transgresyjna koncepcja człowieka*, „Studia Filozoficzne” 1984b nr 1 (218).
- Leszczyński A.C., *Pojęcie osoby w psychologii humanistycznej*, „Studia Filozoficzne” 1989 nr 2 (279).
- Lucas R.E., Jr, *Expectations and the neutrality of money*, „Journal of Economic Theory” 1972 nr 4.
- Maciuszek J., *Sztuka udanego życia, czyli jak osiągnąć szczęście, sukces i powodzenie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- McGinnis A. L., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 1992.
- Nosal Cz.S., *Mózg, prawdopodobieństwo i transgresja*, „Studia Filozoficzne” 1986 nr 3 (244).
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

STRATEGIC DECISIONS AS A BASIS OF TRANSGRESSION IN COMPANY

Summary

The conception of transgression and also the relationships between individual transgression and making strategic decisions in an enterprise are presented in this paper. Conditions in which strategic decisions are transgression decisions are defined. Additionally the role of transgression decisions for company management is explained.