

ЕКСПЕРТНА ИНТУИЦИЯ ПРИ ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

доц. д-р Ирена Емилова

Стопанска академия „Димитър. А. Ценов“ – Свищов

EXPERT INTUITION IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Assoc. Prof. Irena Emilova, PhD

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

***Анотация:** Темата за управленските решения е научно поле, което предизвиква изследователите. Средата на пълна неопределеност изисква бързи и адекватни решения. Методите за изработване на управленски решения са многообразни, но безпрецедентните условия от последната година показват, че практическият опит и научните познания не са достатъчни. Ставаме свидетели, че решения на едни мениджъри са по-адекватни от решения на други. Основната идея, която защитаваме в настоящия материал е, че ролята на експертната интуиция в тези случаи е много голяма. Мениджъри, притежаващи експертна интуиция са търсени и започват да се адаптират със своята експертиза. Това налага нов подход към експертната интуиция и нейното преосмислено прилагане при изработване на управленски решения.*

***Ключови думи:** интуиция, експертна интуиция, управленско решение.*

***Abstract:** The topic of management decisions is a scientific field that challenges researchers. The environment of complete uncertainty requires quick and adequate solutions. The methods for making management decisions are diverse, but the unprecedented conditions of the last year show that practical experience and scientific knowledge are not enough. We are witnessing that the decisions of some managers are more adequate than the decisions of others. The main idea we defend in this article is that the role of expert intuition in this case is very large. Managers with expert intuition are sought after and begin to adapt with their expertise. This requires a new approach to expert intuition and its rethought application in making management decisions.*

***Key words:** intuition, expert intuition, management decisions.*

Условията на живот през последната една година са предизвикателство за всеки от нас. Първоначалните реакции към новата действителност, които бяха свързани с отричане, са заменени с реакции на адаптация. Приспособяването е отговорна задача, когато вземаш решения за другите. Това постави мениджърите пред нови изпитания. Стана ясно, че тяхната прозорливост им даде конкурентни предимства. Бързите им и адекватни действия повиши доверието към тях и те се оказаха с проактивни позиции.

Целта на настоящия материал е да представи някои от особеностите на експертната интуиция при вземане на управленски решения в контекста на съществуващите динамични и необичайни условия на работа.



Вземането на решения е дейност, която е част от нашето ежедневие. Решенията са от различно естество, имат различен заряд и насоченост, но принципите са идентични и универсални, защото сме изправени пред избор.

Нобеловият лауреат Хърбърт Саймън издига тезата, че всички ние „удовлетворяваме“, а не оптимизираме, когато вземаме решения, т.е. избираме пътя, който удовлетворява най-непосредствените ни потребности, макар че изборът ни може да не е идеален или оптимален. Както той казва: „Колкото и адаптивно да е поведението на организмите в ситуациите на учене и избор, тази адаптивност е съвсем далеч от идеала за „максимизиране“ в икономическата теория. Очевидно, организмите се адаптират съвсем добре, за да „удовлетворяват“, и по принцип не „оптимизират“ [1, 13]. В този случай се визират личните решения. Не са съществени разликите, когато става въпрос и за *управленските решения*. Те се вземат от линейните ръководители и са насочени към постигане на целите на организацията. Това означава, че управленските решения въздействат върху онези фактори, които са управляеми по характер, и от тях зависи разрешаването на противоречия и постигане на цели [3, 25].

Според Речник по психология [7, 199], интуицията представлява „метод за познание, заемащ средно място между себенаблюдението и наблюдението на другите хора, механизмите на който са все още до голяма степен неизвестни. Състои се в непосредствени оценки на наличната информация. Резултатът му е непосредствено, понякога внезапно вникване в същността на даденото явление“.

Анализът на съвременни изследователи [6, 181] констатира твърдения, които са опорна точка в много научни търсения по темата. Интуицията най-често се описва като бърза реакция и позитивна енергия на подсъзнателно равнище, което се осъществява на базата на:

- някакво „чувство“ за усещане на проблема, особен процес на „прайминг“ или „пробуждане на асоциациите“;
- изработване и развитие на механизми за иновативно търсене на по-рационални пътища за практически решения;
- включване на заучени модели и автоматизирани действия за обработване на данни и информация;
- способността на личността веднага да разчита и разпознава възможностите да се действа в определена ситуация.

Според Гари Зукав [9, 23] интуицията има много роли:

- подпомага оцеляването – предизвиквани да следваме онова, което на пръв поглед като че ли няма никакъв особен смисъл, но времето показва, че това ни помага да останем в реалния живот;
- стимулира творчеството – свързва се с чувството, че някоя идея, която не е била изпробвана преди, може да се окаже успешна;
- служи на вдъхновението – представлява спонтанен отговор на въпрос или смисълът, който се усеща в ситуация на обръкване.

Данни от изследвания на Томас Дж. Станли, доктор на науките, който изучава поведението и нагласите на 733 милионера и мултимилионера за книгата си „Така мислят милионерите“ показват, че причина номер едно хората да успяват в бизнеса си са *интуитивните идеи* [8, 16].

Американския социолог М. Рубенщайн разработва правила за вземане на решение. Едно от правилата му е свързано с интуицията:

– *Не пренебрегвайте чувствата си. Водещата роля на логическото мислене при анализирането на проблема не подлежи на съмнение, но не трябва да се подценява*

Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

значението на чувствата и интуицията. Става ясно, че при вземането на решения е невъзможно да се пренебрегне ролята на интуицията и чувствата. Много хора, които определят себе си като рационални и пресметливи не могат да обяснят защо са направили този или онзи избор и вземат много от решенията си интуитивно. Интуицията се свързва с жизнения опит и информацията.

Специалистите съветват: *Взимайки решение, винаги трябва да се вслушате в интуицията си и да разберете своите чувства, които изпитвате в момента на вземане на решение. Ако вземате решение неохотно, с чувство на тежест и дискомфорт, най-вероятно то ще се окаже неудачно. Ако решението се взема лесно и с чувство на емоционален подем, вероятността решението да е правилно е голяма* [3, 37-38].

В редица ситуации от ежедневието си ние потискаме своите чувства и демонстрираме поведение, което се доближава до общоприетото или се счита за целесъобразно [4, 34]. Това блокира интуицията и повлиява нейните „способности“.

Друга оригинална методика за вземане на лични и делови решения е предложена от американският психолог Спенсър Джонсън. Той я нарича *система за вземане на верни решения „да“ или „не“*. Тази методика съдържа въпрос – доверявам ли се на интуицията си? Когато вземаме решение, е нужно не само да се вслушаме, но и да се доверяваме на интуицията си. Интуицията – това е подсъзнателно знание, основано на личен опит. Когато вземаме интуитивно решение, ние не можем да обосновем избора си, а просто го усещаме като правилен за себе си. Интуицията включва не само чувствата, свързани с вътрешните ни нужди и възможния изход, но и чувствата по повод на това, по какъв начин вземаме решението.

Специалистите съветват: *За да използваме интуицията си, е важно да си зададем въпросите: „Какво чувстваме във връзка със своето решение?; С какво чувство вземаме това решение?; Какво бихме решили, ако не се страхувахме?“ и т.н.*

Ако вземането на решение изисква вътрешни усилия и се съпровожда със страх или безпокойство, то вероятно засяга нашето вътрешно Аз, нарушава естествения „ред на нещата“ и от такова решение би трябвало да се откажем. Ако вземаме решение с ентузиазъм, леко и спокойно, вероятността то да е по-близко до истината е голяма [3, 40-41].

Интуитивните решения имат редица несъвършенства [2, 146]:

- те не са подготвени методично, а са импровизирани;
- те са твърде субективни, основават се на личния опит, на прозорливостта и таланта на съответния ръководител, и на неговата логика и вътрешна убеденост;
- не са достатъчно мотивирани;
- разработват се въз основа на ограничена и често пъти непроверена информация;
- информацията, която се използва при вземането на интуитивните решения, касае минал период, а в управлението, колкото и да е полезен миналия опит, той не може да се приложи направо по отношение на бъдещето, тъй като управленските ситуации са неповторяеми и уникални сами по себе си;
- информацията на която се основават интуитивните решения постъпва от ограничен брой източници, понякога – от един, което се отразява на нейната достоверност;
- интуитивните решения обикновено не са съгласувани с други решения;
- те непосредствено предшестват процесите за които се отнасят, поради което се разработват в малък брой варианти, а това намалява вероятността да се избере оптималния;



- поради ограничеността на времето тези варианти обикновено не се експериментират, а тяхната целесъобразност не се подлага на задълбочени анализи.

По наше мнение експертната интуиция при вземане на управленски решения спомага за преодоляването на някои *психологически стереотипи* [5, 96] в процеса на вземане на решения от мениджърите, сред които са: *защитно поведение; недоверие; доминиране на семейната роля; административни доминанти; приоритет на солидарността над конкурентоспособността; „обикновен човек“; оценка на мотивацията за труд.*

Посочените стереотипи имат следните проявления:

Защитно поведение.

Възприемане на околните като неприятели. Конкуренцията – не като стимул за развитие, а като фактор за опасност. Информационна закритост във вътрешната и външната среда. Изопачаване (изкривяване) на информацията, която е предназначена за по-високите йерархични нива. Затруднени социални комуникации. Преобладаване на деструктивния фактор както в управлението, така и в отношенията между бизнеса и обществото.

Недоверие.

Възприемане на партньорите като потенциално недобръсъвестни; подчинените като неспособни за адекватна оценка на ситуацията; взетите решения от висшето ръководство като заплаха. При компетентните специалисти съществува фактор на демотивация.

Доминиране на семейната роля.

Смесване на социалната роля с приоритетите на семейната роля в процеса на вземане на решение. Нерядко решенията, които взема мениджъра не са от позициите на длъжностно лице, а в съответствие с усвоените норми и традиции на семейните отношения. Изпълнителите, в условията на действието на този фактор също се държат „подобаващо“. Този фактор затруднява управлението.

Административни доминанти.

Преобладаване на закритите решения с избягване на отговорността. Решенията, които се вземат се характеризират с поемане на отговорност, но с недоверие към способностите на подчинените. Този стереотип е фактор за демотивиране на персонала и възпрепятстване развитието на съвременните управленски процеси.

Приоритет на солидарността над конкурентоспособността.

Формиране на екипите не на принципа на професионализма и допълване на компетентностите, а по принципа на междуличностните отношения. При разпределението на трудовите задължения и оценката на труда преобладават чувствата на симпатии и отчитане на личните обстоятелства, а не имащите отношения към работата. Персоналът се чувства излишен и се снижава неговата трудова мотивация. Този стереотип е психологическо препятствие за икономическото развитие.

„Обикновен човек“.

Убеденост в това, че хората, заемащи по-високо положение в системата на социалните и длъжностни отношения са задължени да решават проблемите на „обикновените хора“ и те носят отговорност за случващото се. Освобождаване от вземане на решение и каквато и да е отговорност, склонност да се примиряват с нарушаване на закона и моралните норми от хората с по-висок статус. Този стереотип е препятствие за развитие на гражданското общество и участие в управлението.

Съвременни управленски практики XI – БСУ, 2021
ИНТЕЛИГЕНТНА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ДЕСЕТИЛЕТИЕТО
НА СВЪРЗАНОСТТА И АВТОМАТИЗАЦИЯТА

Оценка на мотивацията на труда.

Възприемане на работещия човек като мотивиран единствено от заплащането за своя труд. Възприемането на изпълнителите като хора, желаещи да си почиват и получават, а не да дават, работят и развиват. Факторът за демотивация на работниците се основава на неефективни правила и форми на поведение.

Прибягването до интуитивни решения не е за предпочитане, но то би било оправдано поне в два случая [2,147]:

- когато времето, с което разполага ръководителят е недостатъчно за проучване на цялата необходима информация (или такава липсва), а проблемът не търпи отлагане, т.е. по-добре да се вземе някакво, макар и не най-доброто решение, отколкото да не се прави нищо;
- когато се прецени, че възможните загуби са по-големи в сравнение с разходите за едно научно обосновано решение.

Философската преценка на действителността ще затвърди ролята на експертната интуиция. Като императивно наложени константи се утвърждават следните [8, 230]:

Времето на промяна показва, че повечето от нещата, в които вярваме няма да останат същите. Вече станахме свидетели на промяна на ценности;

Революцията на интуицията ни дава умения за оцеляване в променяния се свят. Това са вълнуващи времена;

Интуитивното познание ни води през всичко, което се разгръща пред нас;

Интуицията може да ни помогне да вземем решения в един несигурен свят;

Интуицията за бъдещето може да служи на много цели;

Интуицията ни позволява да се обединим без страх, да виждаме интуитивно проблемите си от холистична гледна точка и да създаваме устойчиви решения;

Интуицията ни насочва към жизненоважни решения в условията на криза.

Вероятно не е далече времето, когато интуитивните решения могат да се окажат единствените възможни решения, които да ни насочват към различни състояния на осъзнатост и отговорност, което може да стане нашето схващане за реалност.

Литература:

1. Андреева, Л., Социално познание и междуличностно взаимодействие. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, С., 2007.
2. Андреева, М. Основи на управлението. Издателска къща СТЕНО, Варна, 2003.
3. Георгиев, Р. Делови решения: методология и организация. АИ „Марин Дринов“, С., 2005.
4. Динков, М. Управление на емоциите на работното място. // Народно стопански архив, 2019, бр. 4, с. 34-48.
5. Захарова, Л. Психологическите стереотипи в управлението как сдържаващи фактори социално-економическото развитие. // Управление персоналом, бр. 2, 2008, с. 91-98.
6. Панайотов, Д. Организационно поведение. НБУ, С., 2013.
7. Речник по психология. „Наука и изкуство“, С., 1989.
8. Уолш, Б. Вие знаете. Издателска къща КИБЕА, С., 2015.
9. <https://www.scribd.com/document/460197662> (последен достъп 28.05.2021 г.)