

# Mirosław Laszczak

---

## Intuicja w zarządzaniu

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (3), 77-96

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Mirosław Laszczak**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

**INTUICJA W ZARZĄDZANIU***Streszczenie*

*Sztuka zarządzania to przede wszystkim sztuka przewidywania. Stwierdzenie to odnosi się nie tylko do realizowanych celów, ale zaczyna się wraz z wyborem branży, rynku i ludzi, z którymi pragnie się zdobyć wybrane cele. Przeszłość jednak zawsze jest nieznana. Naznaczona niepewnością, poddana zmienności wymyka się poznaniu. Nawet wysublimowane narzędzia analityczne nie radzą sobie z jej prognozowaniem. Otwiera się zatem przestrzeń dla intuicyjnych menedżerów, potrafiących dopatrzeć się zysków tam, gdzie inni jeszcze niczego nie dostrzegają. Dzięki intuicji można wnikać w istotę zjawisk, zanim jeszcze zjawiska te zaczną kształtować rynek. Ale nie oznacza to, że do intuicji można podchodzić z całkowitym zawierzeniem i bezrefleksyjną ufnością. Wiedząc, że stale towarzyszy ona menedżerom warto też znać charakter jej wpływu i sposób, w jaki deformuje ona obraz rynku.*

Prawdopodobnie nie ma drugiego równie istotnego dla zarządzania i mniej zbadanego zjawiska niż intuicja. A przecież myślenie intuicyjne towarzyszy decydom, kształtuje ich wizję rzeczywistości, wpływa na formułowane cele i na sposób ich realizacji. Jest więc cały czas obecna w pracy menedżera.

**Zarządzanie jako przestrzeń otwarta na wpływy intuicji**

Istotą zarządzania jest rozwiązywanie problemów organizacji, w taki sposób, aby mogła ona osiągać założone cele. W ten sposób zarządzanie zwrócone jest zawsze ku przyszłości, a im ważniejsze są to cele, tym zazwyczaj bardziej odległa perspektywa czasowa. P. Drucker twierdził nawet, że żadne przedsiębiorstwo nie przetrwa, jeśli nie będzie zwrócone ku przyszłości (i to widzianej dłu-

gofalowo)<sup>1</sup>, ponieważ to przyszłość wydaje ostateczny werdykt, co do słuszności podjętej wcześniej decyzji. Równocześnie najważniejszą zdolnością zarządzających jest podejmowanie decyzji, które w przedsiębiorstwie okazują się tym ważniejsze, że „... odnoszą się do pracy innych, podległych osób, grup zawodowych lub znaczących operacji finansowych, działań organizacyjnych”<sup>2</sup>.

Mamy zatem do czynienia z sytuacją, gdy do rangi prawdziwego *raison d'être* urasta umiejętność rozpoznania przyszłych charakterystyk rynku i identyfikacji sił kształtujących makrootoczenie. A chociaż jeszcze tak niedawno wydawałoby się, że dzięki globalizacji procesy kształtujące przyszłość staną się bardziej klarowne natomiast technika informacyjna umożliwi budowę trafnych prognoz – to dziś takie myślenie wydaje się naiwne. Zmienność, często tak wielka, że zasługująca na miano turbulencji, wraz z towarzyszącymi jej złożonością i niepewnością, stawiają przed zarządzającymi nadzwyczaj trudne problemy, dające się sprowadzić do próby odpowiedzi na pytanie, co zrobić, żeby podejmowane dzisiaj decyzje okazywały się trafne z punktu widzenia przyszłości.

Myślenie zarządzających zdominowane jest przez wyobrażenie przyszłości. Przeszłość i terażniejszość są oczywiście ważne dla menedżerów, ale tylko o tyle, o ile daje się z nich wyciągnąć wnioski na przyszłość. Wszelkie analizy otoczenia pomagają uchwycić tendencje rozwojowe i wskazują na rynkowe trendy, jednak aby odpowiedzieć na ile prawidłowości te są trwałe, można tylko z punktu widzenia przyszłości.

W ten sposób prognozy, domniemania i wizje stają się impulsem dla nowych decyzji i sprawiają, że organizacja może rozwijać się i wzrastać, a sądy intuicyjne odpowiadają za wewnętrzne przekonanie zarządzających odnośnie słuszności wybranego kierunku działania. Dlatego coraz częściej dają się słyszeć głosy, że: „w życiu gospodarczym rządzi przypadek, a podstawą decyzji jest intuicja menedżera”<sup>3</sup>. Potem zostaje już tylko obserwacja, na ile domniemania menedżera zgodne są z rzeczywistością. Wyciągane zostają wnioski, dzięki którym organizacja poszerza swoją bazę wiedzy i zaczyna się uczyć.

Najpełniej – bazujące na przeczuciach myślenie przyszłościowe pojawia się w momencie formułowania misji organizacji i określania jej celów. Ponownie daje o sobie znać w procesie planowania i podejmowania decyzji. Pojawia się ciąg 5-ciu P:

- przyszłość,
- przeczucia,
- prognoza,
- projekt,
- plan.

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE, Kraków 1994, s. 29.

<sup>2</sup> W. Stelmach, *Władza i kierowanie*, Placet, Warszawa 2010, s. 202.

<sup>3</sup> R. Krupski: *Strategia bez celów*, w: „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11, s. 8. Cyt. za: J. Matejuk, *Od tworzenia planów do myślenia strategicznego*, w: „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8, s. 23.

To właśnie owe „5P” zarządzania, biorące się z tego, że menedżerowie nie dysponują wystarczającą wiedzą o przyszłych charakterystykach branży i rynku, zmusza ich do uciekania się w świat wyobraźni, przeczuć i intuicji. Wiedzą tylko, że każdy ich pomysł i każde działanie zostanie z całą pewnością zweryfikowane w przyszłości, i to przyszłość przyznaje ostateczny znak jakości wszelkim decyzjom menedżerskim.

Nic więc dziwnego, że u początków zarządzania znajduje się wizja, którą należy zrealizować. Aby stało się to jednak możliwe, w tym celu konieczne jest stworzenie pewnego konstruktu przyszłości, po to, żeby określić podstawowe charakterystyki wyimaginowanego – lecz przecież nie surrealistycznego – przyszłego otoczenia. Ważna jest wiedza o tym, jakie potrzeby pojawią się w przyszłości i przy pomocy jakiej technologii dadzą się zaspokoić oraz kiedy nastąpi zmiana potrzeb. Uwaga menedżerów i ich wysiłki skierowane są zatem na poznanie przyszłości, niestety główny problem polega na tym, że:

- znane metody tworzenia prognoz dalekie są od wystarczających w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo próbuje zrealizować cele umieszczone w odległym horyzoncie czasowym,
- menedżerowie bardziej ufają sobie i własne przekonanie stawiają ponad odpowiedzi uzyskane w procesie niezrozumiałych analiz komputerowych.

Wytwarza się zatem sytuacja, w której zarządzający zaczynają wsłuchiwać się w swój wewnętrzny głos, uznając że jest on wartościowym wskaźnikiem słuszności postępowania. W ten sposób we własnych przecuciach poszukują odpowiedzi na frapujące ich pytania, ulotne wrażenia, zaś trudne do wytłumaczenia przekonania biorą za wartą sprawdzenia wskazówkę podczas podejmowanych decyzji. Dochodzi zatem do momentu, w którym racjonalność procesu zarządzania ulega pewnemu załamaniu. Jednak tylko z pozoru, podejmowane decyzje są trudne do wytłumaczenia. Świat oferuje możliwości uzasadnienia każdej z hipotez, a właściwa człowiekowi skłonność do poszukiwania dowodów popierających jego punkt widzenia odpowiedzialna jest za to, że przecucia i wrażenia zyskują podbudowę w postaci drobnych faktów i zdarzeń dających się zaobserwować i nagiąć w sposób, jakiego oczekują menedżerowie.

Nauka zarządzania zyskuje w ten sposób drugie dno. Już nie tylko chłodny umysł i beznamiętna analiza i synteza. Ciąg zdarzeń przyczynowo skutkowych miewa u swego źródła elementy nieracjonalne lub irracjonalne, a równocześnie jakość zarządzania wcale nie musi na tym ucierpieć, wręcz przeciwnie – zarządzanie staje się sztuką, świetne pomysły nie są prostym następstwem logicznej analizy i dedukcyjnych umiejętności szefów organizacji.

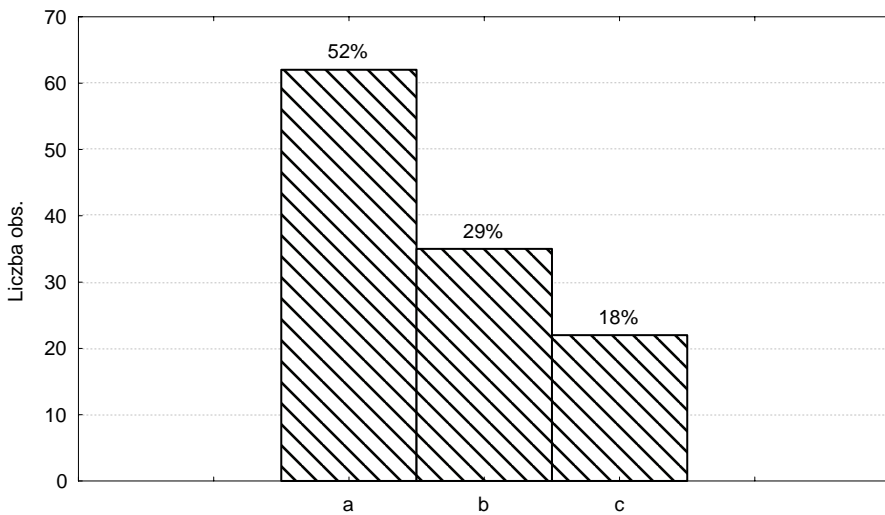
W ten sposób procesy zarządzania muszą uwzględnić obecność intuicji, która przejawia się szczególnie wówczas, gdy:

- nie są znane algorytmy rozwiązywania problemów organizacyjnych,
- brak jest wypracowanych standardów oceny rozwiązań,
- zarządzający działają w warunkach niepewności,

- od decydentów rozwiązujących problemy organizacyjne oczekuje się oryginalności i kreatywności.

Współczesny biznes rozgrywający się w zmiennym otoczeniu i pod presją pojawiających się wciąż nowych pomysłów konkurencji, otwiera się więc na intuicyjnych menedżerów, granicą – i to wcale nie sztywną – jest tylko to, by nie próbowali zanadto oderwać się od życia (czyli dostępnych zasobów) i by szefów firm nie uwiodła jakaś *idee fixe*. Jest jeszcze jedna przyczyna, która nakazuje uznać rolę intuicji w zarządzaniu; wynika ona z istoty samej nauki zarządzania, która pomimo że skodyfikowana i posiadająca własną teorię, to przecież traktowana bywa jako sztuka, a więc jest otwarta na nowe pomysły, żądna kreatywności i wymuszająca oryginalność myślenia.

**Rys. 1.** Czy w zarządzaniu jest miejsce na intuicję



Gdzie:

- a:** zarządzanie jest sztuką, trzeba zatem wykorzystywać intuicję oraz korzystać z trudnych do nazwania idei i przeczuc,
- b:** zarządzanie należy traktować jak rzemiosło, unikając tego, co wymyka się racjonalnej analizie,
- c:** brak zdania.

**Źródło:** M. Laszczak, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2010, s. 188.

Rozwiązywanie problemów organizacyjnych rzadko kiedy przebiega zgodnie z utartym schematem. Wielość sytuacji i każdorazowa ich odmiennność tworzą warunki już nie tylko sprzyjające myśleniu intuicyjnemu, ale nawet myślenie to inicjują. Sądzić więc należy, że nie można już mówić o jakości zarządzania i zdolności realizowania odległych czasowo celów, zapominając o intuicji menedżerów.

## Intuicja menedżerów

Czym jednak jest intuicja? Dlaczego ufają jej zarządzający? Dlaczego zarządzanie intuicyjne, tak typowe w małych przedsiębiorstwach, nie jest z góry skazane na klęskę? Pytań dotyczących intuicji w zarządzaniu jest wiele i niczym „litania” układają się w długi ciąg zawołań, bez nadziei otrzymania nagłej odpowiedzi. Dzieje się tak dlatego, że intuicja ma wielorakie konotacje i w różny sposób bywa definiowana. Samo pojęcie wywodzi się z łaciny (gdzie *intueri* – znaczy „spoglądać w...”) i odnosi się do procesu natychmiastowego zrozumienia lub percepcji jakiegoś faktu, bądź też dotyczy nie dających się łatwo zauważyć (nieoczywistych) relacji między różnymi zjawiskami lub rezultatami. Najczęściej przez pojęcie intuicji rozumiemy wiedzę potoczną, powstałą na podstawie obserwacji potocznej, przepuszczonej przez intelektualny filtr zdobytej wiedzy i wysublimowanej przy współdziałaniu zdolności analitycznych.

Dla części filozofów intuicja jest formą bezpośredniego poznania, którego wiarygodność jest zawarta w nim samym i nie wymaga innych dowodów; u R. Descartesa (a także w fenomenologii) intuicja jest rozumiana jako przeżycie intelektualne, cechujące się oczywistością i całkowitą pewnością, której źródłem jest sama treść sądu<sup>4</sup>.

Niektórzy autorzy<sup>5</sup> zauważają, że myślenie intuicyjne pojawia się na styku świadomości i nieświadomości i dopiero pod wpływem atakujących umysł zadań, w starciu z realnymi problemami zaczynają krystalizować się gotowe odpowiedzi; o tyle wcześniej słabo percypowane, że obróbka części informacji dokonała się poza świadomością. Trochę tak, jak sugerował to w jednym z wywiadów Robert Frost – „Całe myślenie jest sztuką kojarzenia. Bo to, co masz przed sobą, wydobywa z twojej pamięci coś, o czym prawie nie wiedziałeś, że wiesz”<sup>6</sup>. Podobnie postrzega wpływ intuicji J. Parikh, dla którego intuicja jest formą inteligencji, a wyróżniającą ją cechą jest to, że bierze ona swe źródło ze skumulowanego doświadczenia, które ukryte w podświadomości, tam też jest obrabiane i przyjmuje ostatecznie formę gotowych rozwiązań i ekspertyz<sup>7</sup>. Zbierane latami informacje układane są i dopasowywane, po czym w jednej chwili krystalizują się dając gotową odpowiedź<sup>8</sup>. Menedżerowie korzystają z heurystyk, o których posiadaniu nie mają pojęcia.

---

<sup>4</sup> Kartezjusz dopuszczał w matematyce wyłącznie dedukcję i intuicję, przez intuicję rozumiał „tak łatwe i wyraźne pojęcie umysłu czystego i uważnego, że o tym, co poznajemy, zgoła już wątpić nie możemy, lub, co na jedno wychodzi, pojęcie niewątpliwe umysłu czystego i uważnego, które pochodzi z samego światła rozumu, a jako prostsze jest pewniejsze nawet od dedukcji”. (R. Kartezjusz, *Prawidła kierowania umysłem*, w: L. Kołakowski, *Filozofia XVII wieku. Wybór tekstów*, PWN, Warszawa 1959, s. 61).

<sup>5</sup> W. H. Agor, *The logic of intuition. How top executives make important decision*, w: H. Agor (red.), *Intuition in organizations*. Sage Publications, Newbury Park, California 1990, s. 125-130.

<sup>6</sup> Cyt. za: E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 135.

<sup>7</sup> J. Perikh, *Intuition: the new frontier of management*. Blackwell Business, Oxford UK 1994, s. 38.

<sup>8</sup> D. Isenberg, *How senior managers think?*, w: „Harvard Business Review”, grudzień – styczeń 1984, s. 81-90.

Przypomina to znane doświadczenie, gdy na monitorze komputera wyświetlała się w różnych miejscach kolorowa plamka. Jej pojawianie się mogło wyglądać na przypadkowe, jednak w rzeczywistości odzwierciedlało bardzo skomplikowany wzór. Uczestnicy biorący udział w doświadczeniu mieli odgadnąć, w którym miejscu na monitorze wyświetli się plamka. Początkowo – zgodnie z oczekiwaniami – zadanie ich przerastało, czuli się bezradni i ich decyzje były chaotyczne. Po pewnym czasie uzyskiwali coraz większą zgodność. Pomimo, że sami nie wiedzieli dlaczego poprawie wskazują miejsce ukazania się plamki, uzyskiwali nadszpodziewanie dobre wyniki. Zupełnie tak, jak gdyby ważna część informacji znajdowała się poza zasięgiem ich świadomości, przetwarzając znacznie więcej informacji, niż można się spodziewać. Potwierdzają się w ten sposób znane słowa Michaela Polanyi: „Wiemy więcej niż potrafimy wyrazić”. W książce „Samolubny gen” R. Dawkinsa możemy przeczytać: „Gdy człowiek podrzuca piłkę wysoko w powietrze, a potem ją łapie, zachowuje się tak, jakby rozwiązał serię równań różniczkowych, aby przewidzieć trajektorię lotu piłki. [...] Gdzieś w podświadomości odbywa się coś funkcjonalnie równoważnego obliczeniom matematycznym”<sup>9</sup>.

Nie inaczej jest z menedżerami. Oni także obcujać ze skomplikowanymi rynkowymi procesami, a z czasem zyskują wiele szczególnych umiejętności, nieświadomych, ale jednak obecnych w ich myśleniu o świecie. Gdy więc przychodzi im podjąć decyzję w warunkach ograniczonej wiedzy lub gdy sytuacja wygląda na zbyt złożoną, to wielokrotnie zdarza się, że potrafią wskazać właściwe rozwiązanie i starają się je nawet racjonalnie uzasadnić, chociaż sami przed sobą przyznają, że to tylko przecucie. Historia biznesu zna mnóstwo takich przypadków, wymieniając choćby Pata Hughesa, irlandzko-kanadyjskiego poszukiwacza i biznesmena, który chciał w Irlandii odkryć wartościowe minerały. Wyglądało to na czyste szaleństwo. Jak to, w Irlandii? W tym kraju słynącym co najwyżej z piwa, niebardzo mlecznych krów i zielonych krasnoludków, to tam miałyby znajdować się cenne minerały? Potencjalni inwestorzy widzieli w Pacie Hughesie irlandzkiego spryciarza, który na kiepskie łgarstwo próbuje wyludzić spore pieniądze. A jednak Hughes znalazł ołów, cynk, miedź i srebro. A to, co opowiadał inwestorom, to nie były irlandzkie baśnie, lecz mieszanka odważnego myślenia i wyobraźni, które stały się zaczątkiem ogromnej fortuny i dowodem, że u początków wielkiego biznesu znajduje się zawsze oryginalny pomysł i szczególna siła przecucia, które jest prawdziwe, mimo, że nie wiadomo dlaczego.

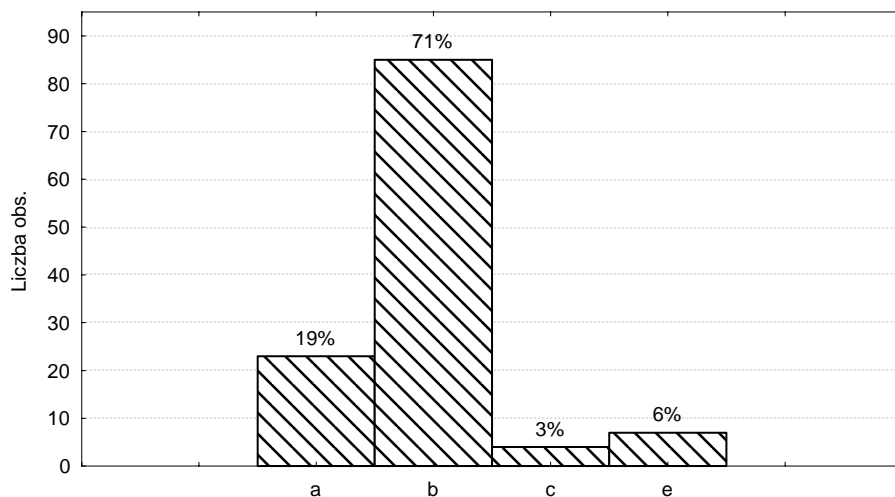
O trafności swych intuicyjnych domniemywań menedżerowie mówią dość otwarcie, co zresztą znajduje swe odzwierciedlenie w badaniach statystycznych. Wynika z nich, że około 90 proc. intuicyjnych przewidywań raczej się sprawdza. Oczywiście menedżerowie chcą tak myśleć, ponieważ trafność ich intuicji jest jednocześnie potwierdzeniem walorów intelektu i przydatności do pełnienia

---

<sup>9</sup> Cyt. za G. Gigerenzer, *Intuicja*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007, s. 19.

funkcji menedżerskich w przedsiębiorstwie. Nie budzi zdziwienia zatem, że przyznają wysokie noty własnej intuicji (rys. 2).

**Rys. 2.** Skuteczność prognoz intuicyjnych



Gdzie:

- a: zawsze sprawdzają się intuicyjne przewidywania,
- b: raczej sprawdzają się intuicyjne przewidywania,
- c: raczej nie sprawdzają się intuicyjne przewidywania,
- d: nie sprawdzają się intuicyjne przewidywania,
- e: nie pamiętam, czy sprawdzają się moje intuicyjne przewidywania.

**Źródło:** M. Laszczak, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2010, s. 195.

Zarządzając przedsiębiorstwem nie sposób uciec od intuicji. Jest ona ważną częścią umysłowości menedżerskiej i – jak się wydaje – wiąże się z posiadanym doświadczeniem. To dlatego Seymour Epstein z University of Massachusetts różni dwa rodzaje wiedzy: doświadczalną oraz racjonalną. Tę pierwszą uważa za intuicyjną, automatyczną, niewerbalną, a drugą za racjonalną, analityczną i werbalną<sup>10</sup>. Najważniejszymi cechami wiedzy intuicyjnej (odróżniającymi ją od wiedzy racjonalnej) są: (1) natychmiastowość, czyli zdolność podejmowania natychmiastowego działania bez oglądania się na czasochłonne analizy, (2) emocjonalność – czyli działanie zgodne z tym, co uważa się za dobre, (3) oczywistość – bowiem zdobywana jest na bazie wcześniejszych doświadczeń, które w umyśle decydenta sprowadzają się do uogólnionych i oczywistych stwierdzeń, (4) stereotypizacja – gdyż sprzyja stereotypom<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> S. Epstein, *Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious*, w: „American Psychologist” 1994, nr 49, s. 710-724.

<sup>11</sup> Tamże, s. 710-724.



Wiedzę racjonalną wyróżniają następujące cechy: (1) opóźnienie w czasie, wynikłe z konieczności poprawnego logicznie i w miarę wyczerpującego opracowania zebranego materiału, (2) logiczność – czyli oparcie na tym co weryfikowalne, (3) osiągana na drodze świadomej oceny i uzasadniona za pomocą logiki i dowodów, (4) uszczegółowiona – czyli nie sprzyja generalizowaniu<sup>12</sup>. Obie kategorie wiedzy trafnie połączył matematyk Henri Poincaré, który stwierdził, że: za pomocą logiki dowodzimy; za pomocą intuicji odkrywamy. Z pewnością nie jest to pogląd ani odosobniony, ani oryginalny. Herman Kahn uważał mianowicie, że badania są kombinacją intuicji i osądu, gdyż umysł łączy w sobie tylko wiadomy sposób rzeczy z sobą<sup>13</sup>. Intuicja jest zatem wpleciona w myślenie człowieka o świecie. Wprowadza pewien porządek w nie do końca rozpoznanej strukturze rzeczywistości, uzupełniając te obszary, co do których brak jest pewnej wiedzy. Im bardziej złożony i niejednoznaczny jest analizowany problem i im większa wchodzi doń liczba zagadnień, tym silniejsze okazuje się pragnienie skorzystania z intuicji, bo to dzięki niej można wypracować w miarę stabilny obraz analizowanego zagadnienia. Jeśli nie będzie on prawdziwy, to przynajmniej spełniający minimum warunków prawdziwości i to najczęściej wystarczy, aby był on zgodny z wyobrażeniami samego menedżera. W takim przypadku menedżer-decydent często powraca do analizowanego zagadnienia, z intencją dokonywania poprawek i nanoszenia zmian podyktowanych napływem nowych informacji. Tego typu zachowanie zawsze ma miejsce, choć nie zawsze decydent zdaje sobie sprawę z dokonującej się w jego umyśle modernizacji modelu rzeczywistości.

Decydenci mają również do wyboru dwa inne rezerwuary wiedzy, chodzi o „wiedzę jawną” i „wiedzę ukrytą” – obie są źródłem intuicji. „Wiedzą jawną” można operować w sposób świadomy, decydent panuje nad przebiegiem analizy włączając doń (bądź zeń wyłączając) określone informacje. Drugim rodzajem wiedzy jest „wiedza ukryta”<sup>14</sup>. W jej kształtowaniu pewną rolę grają emocje, resentymenty, bazujące na doświadczeniu przecucia i wrażenia zdolne kształtować preferencje decydentów i determinować wybory<sup>15</sup>. Udowodniono również, że świadomość pozostaje w tyle za zdarzeniami w mózgu, które ją wywołują, może się zatem zdarzyć, że źródłem intuicyjnych refleksji są fakty, które nie zostały jeszcze ani uświadomione, ani tym bardziej zwerbalizowane<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 710-724.

<sup>13</sup> W. H. Agor (red.), *Intuicja w...*, *op. cit.*, s. 111.

<sup>14</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą*, w: „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12, s. 17.

<sup>15</sup> R. Balas, J. Sweklej, G. Pochwatko, M. Godlewska, *Głos mojego suflera*, w: „Charaktery” 2006, nr 2, s. 59.

<sup>16</sup> B. Bilet, *Unconscious Cerebral Initiative and the Role of Conscious Will in Voluntary Action*, w: „Behavioral and Brain Science” 1985, nr 12, s. 181-187.

## Decyzja intuicyjna i jej cechy

Procesy myślowe w znacznej mierze przebiegają automatycznie. Przetwarzający ogromne ilości informacji umysł robi to poza świadomością i poza językiem, wnioski wynikające z przetworzenia tych informacji zapadają w tzw. pamięci utajonej. Ten proces nieświadomego przetwarzania informacji nazwano „myśleniem oszczędnościowym” (pochlania ono czwartą część wysiłku wkładanego w normalne myślenie)<sup>17</sup>. Równocześnie, obok tworzącej się „wiedzy jawnej”, która „wie, że...”, współlistnieje „wiedza milcząca”, która „wie, jak...”<sup>18</sup>. Budowane na tej wiedzy przeświadczenia biorą udział w procesie podejmowania decyzji.

Do podjęcia decyzji intuicyjnej dochodzi wówczas, gdy brakuje „wiedzy pewnej” odnoszącej się do ważnego fragmentu problemu decyzyjnego. W tym sensie nie należy utożsamiać decyzji intuicyjnych z poleganiem wyłącznie na własnym przeczuciu. Jeśliby skonstruować kontinuum procesu podejmowania decyzji, to na jednym krańcu pojawiałoby się całkowite ignorowanie dostępnych danych (wybór rozwiązania byłby wówczas losowy), a na drugim – korzystanie w całości z dostępnych informacji<sup>19</sup> (decydent działałby w warunkach całkowitej pewności). Są zatem decyzje intuicyjne zależne od stopnia niewiedzy, której wzrost oznacza konieczność intuicyjnego uzupełnienia. Jeśli jednak rozpatrywać zniekształcenia procesów decyzyjnych wynikających z oddziaływania intuicji, to naukowcy dochodzą do sprzecznych wniosków. Jedni uważają, że intuicja może być porównana do niesformalizowanej i mało starannej (a więc niesfornej, w pewnym sensie chaotycznej, a możliwe, że i bałamutnej) analizy statystycznej, pomocnej jednak w podejmowaniu coraz bardziej akuratnych decyzji, inni zaś podkreślają, że intuicja wcale nie musi wypaczać problemu, ani też decyzji<sup>20</sup>.

Ta rozbieżność stanowisk bierze się z tego, że decyzja intuicyjna, pomimo że łączy się ściśle z samą osobą decydenta, to równocześnie kształtowana jest pod presją czynników organizacyjnych, które to czynniki wyznaczają mniej lub bardziej luźne granice dla infuzji intuicji do procesu decyzyjnego. Niezależnie jednak od tego, na ile wpływ intuicji jest szkodliwy, a na ile dobrotliwy, towarzyszy ona decydentowi, tak iż nie da się oddzielić procesu decyzyjnego od intuicji, pojawia się ona na każdym z etapów podejmowania decyzji, można zatem wyróżnić:

- intuicyjne wyczucie konieczności podjęcia decyzji, gdy zarządzającemu wydaje się, że organizacja nie działa tak sprawnie jak powinna lub bliskie jest niebezpieczeństwo, przed którym należałoby się zacząć bronić (czy też, że mogą pojawić się okazje, które należy wykorzystać).

<sup>17</sup> D.G. Myers, *Intuicja. Jej siła i słabość*, Biblioteka moderatora, Wrocław 2004, s. 53.

<sup>18</sup> Tamże, s. 99.

<sup>19</sup> W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji...*, jw. s. 148.

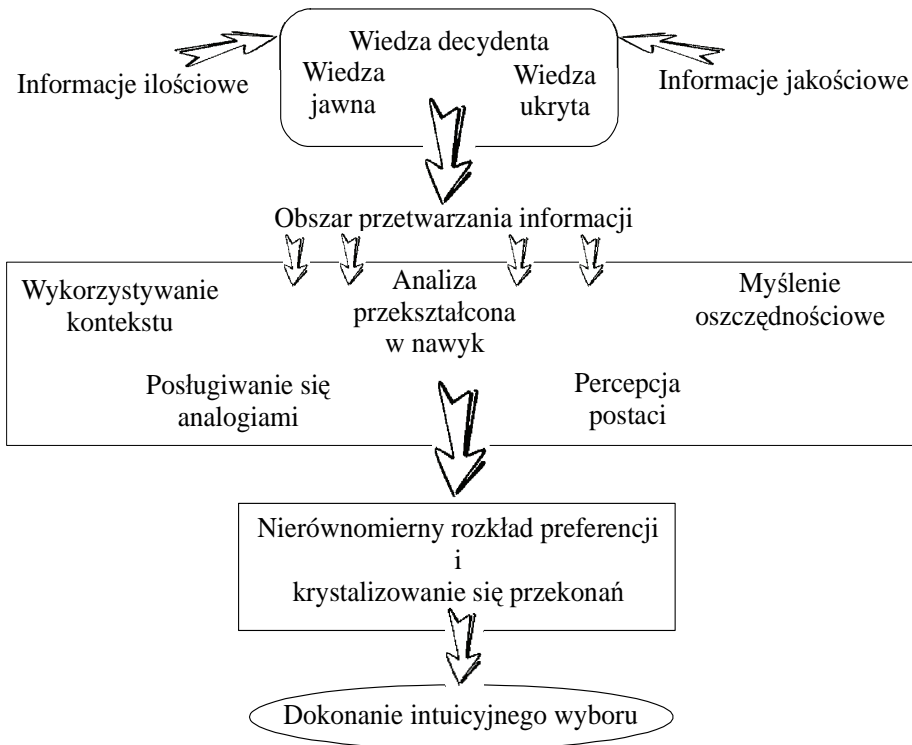
<sup>20</sup> D.R. Ilgen, J. M. Feldman, *Performance appraisal: a process focus*, w: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), „Research in Organizational Behavior”, JAI Press Inc, 1983, s. 141-197.

- intuicyjne uzupełnienie zbioru informacji ważnych z punktu widzenia rozważanego problemu decyzyjnego,
- intuicyjne określenie kryteriów wyboru ostatecznego rozwiązania, bądź intuicyjne określenie ważności poszczególnych kryteriów,
- intuicyjne skłanianie się ku którejś z alternatyw.

Równocześnie swoiste cechy decyzji intuicyjnej wynikają z:

- rodzaju wiedzy i doświadczenia, które posiada decydent,
- sposobu przetwarzania informacji (tzn. czy np. decydent korzysta głównie z myślenia oszczędnościowego, czy posługuje się analogiami itp.),
- podejścia decydenta do ryzyka (czyli w jaki sposób rozkładają się jego preferencje np. względem celów, które pragnie zrealizować).

**Rys. 3.** Proces dochodzenia do decyzji intuicyjnej



**Źródło:** Opracowanie własne.

Względna prostota dochodzenia do decyzji intuicyjnej, a także fakt, że przetwarzanie informacji – choć rozbudowane – przebiega szybko i poza świadomością, daje szczególne preferencje myśleniu intuicyjnemu, sprawiając, że jest ono

powszechne i stanowi immanentną część myślenia człowieka o świecie. Decydenci w przedsiębiorstwie uciekają się do intuicji szczególnie w sytuacjach, gdy brak jest możliwości dokonania pełnej analizy oraz nie dają się rozpoznać czynniki biorące udział w kształtowaniu strategicznego sukcesu organizacji. Intuicja zatem: (1) uzupełnia braki wiedzy, (2) daje poczucie znajomości rzeczywistości, przez co umożliwia podjęcie decyzji, (3) upraszcza procedury decyzyjne, (4) pozwala wykorzystać trudną do zwerbalizowania, lecz istniejącą przecież wiedzę wynikającą z doświadczenia i subtelnych sygnałów wysyłanych przez otoczenie.

Chociaż intuicyjne podejmowanie decyzji kojarzy się bardziej z kobietami niż z mężczyznami, to w rzeczywistości zróżnicowanie (o ile w ogóle występuje) jest niewielkie i kształtuje się następująco: 56 proc. kobiet przyznaje, że decyduje głównie intuicyjnie, odpowiedni wskaźnik dla mężczyzn wynosi 46 proc.<sup>21</sup>. Ważniejszym od płci kryterium podziału jest charakter rozwiązywanych problemów i miejsce zajmowane w strukturze przedsiębiorstwa.

**Tabela 1.** Rozróżnienie pomiędzy podejściem klasycznym a intuicyjnym przy podejmowaniu decyzji

	<b>Podejście klasyczne</b>	<b>Podejście intuicyjne</b>
<b>Istota</b>	Formalne podejście do problemu decyzyjnego, uprzywilejowujące racjonalny model podejmowania decyzji, możliwość przeprowadzenia racjonalnej (dającej się powtórzyć i odtworzyć) analizy, dopuszczające stosowanie metod naukowych, np. metody ekonometrycznej.	Problemowi decyzyjnemu towarzyszy silne wewnętrzne przeświadczenie dotyczące niedającej się przezwyciężyć niepewności. Możliwość pojawienia się wielu alternatywnych stanów rzeczywistości. Docenienie procesów myślowych przebiegających nieświadomie (bądź częściowo tylko uświadomionych).
<b>Charakter problemu</b>	Problem dobrze ustrukturalizowany, brak niepewności co do przyszłych stanów otoczenia. Otoczenie rozumiane jest w sposób deterministyczny. Kryteria wyboru są stabilne w czasie.	Problemy nieustrukturalizowane dotyczące zjawisk, których typowymi cechami jest rewolucyjność przemian oraz istnienie nieciągłości pomiędzy teraźniejszością, a przyszłością. Brak jest wypracowanych standardów postępowania. Problem niestabilny w czasie. Płynne kryteria wyboru.
<b>Stosowane metody rozwiązania problemu</b>	Logika formalna, metody statystyczne, postępowanie, które nie stoi w sprzeczności z dotychczasową wiedzą. Metody, przy pomocy których rozwiązuje się problem bazują wyłącznie na dotychczasowej wiedzy i zgromadzonych faktach. Preferowane metody ilościowe.	Logika intuicyjna, poddawanie w wątpliwość obserwowanych procesów, doświadczenie, dopuszczenie zjawisk, których nie uwzględnia dotychczasowa wiedza. Kreatywność. Preferowane metody jakościowe. Ostateczne rozwiązanie nie daje się w sposób obiektywny weryfikować.

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>21</sup> O podejmowaniu decyzji, w: „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 6, s. 32.

Liczne analizy świadczą o tym, że menedżerowie rutynowo opierają się na wycuciu przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów – postępują tak ilekroć metody ilościowe nie prowadzą do jasnych ocen. Intuicja nie jest przeciwieństwem metod ilościowych ani też próbą ich wyeliminowania. Potrzeba wykorzystania intuicji bierze się z tego, że „niewiele strategicznych decyzji w biznesie odnosi korzyści z kompletnych, dokładnych i aktualnych informacji<sup>22</sup>. Dzięki myśleniu intuicyjnemu udaje się przekroczyć barierę decyzyjnej niejasności<sup>23</sup>.

Zgodnie z poglądami H. Agora, menedżerowie wyższego szczebla wykorzystują intuicję na pięć sposobów: (1) intuicyjnie wyczuwają istnienie problemów, (2) błyskawicznie powielają dobrze wyuczone wzorce postępowania, (3) syntetyzują fragmentaryczne dane liczbowe i doświadczenia w zintegrowany obraz, (4) niektórzy menedżerowie wykorzystują intuicję bądź do symulowania konsekwencji dla podjętych decyzji, bądź jako sprawdzian wyników otrzymanych dzięki bardziej racjonalnej analizie, (zazwyczaj prace analityczne trwają tak długo, aż decydent uzyska zgodność pomiędzy danymi pochodzącymi z racjonalnej analizy, a wewnętrznymi przecuciami odnośnie poprawności wybranego wariantu), (5) intuicja pomaga obejść czasochłonne i pracochłonne analizy i szybko dojść do zadowalającego rozwiązania<sup>24</sup>. Rzecz jasna zakres wpływu intuicji na proces decyzyjny uzależniony jest od miejsca, jakie w organizacji zajmuje decydent.

Im decydent jest wyżej usytuowany w hierarchii organizacyjnej, im częściej zmuszony jest rozwiązywać nietypowe problemy, tym częściej sięga po myślenie intuicyjne. Cechą szczególną pracy menedżerów usytuowanych na najwyższych szczeblach hierarchii jest „panoramiczne spojrzenie” na organizację. Nie zajmują się oni pojedynczymi, wyizolowanymi sprawami, lecz raczej pewnym „portfelem” spraw istniejących równolegle.

Zdaniem Ralpa S. Larsena (prezesa Johnson & Johnson): pracownicy na niższych szczeblach podejmują wystarczająco dobre decyzje opierając się na wskaźnikach ilościowych. Gdy jednak awansują, stają się nieporadni, brakuje im bowiem zdolności do identyfikowania subtelnych składników biorących udział w procesie podejmowania decyzji<sup>25</sup>. „(...) Wyniki eksperymentów potwierdzają też, że podejmujący decyzje to osoba ucząca się, której sposób podejmowania decyzji zależy od poziomu biegłości i doświadczenia nabytego przez proces uczenia się. Nowicjusz potrzebuje racjonalności analitycznej, doświadczony decydent korzysta z racjonalności analitycznej w dalszym planie; ekspert (...) podejmuje decyzje natychmiast dzięki wykorzystaniu i intuicyjnemu przetworzeniu całej informacji”<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji...*, jw., s. 148.

<sup>23</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji...*, jw., s. 12.

<sup>24</sup> W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji...*, jw., s. 125-126.

<sup>25</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji...*, jw., s. 12.

<sup>26</sup> Cytat pochodzi z pracy: A. Lewandowski, A.P. Wierzbicki, *Aspiration-based Decision analysis and Support*, IIASA, Laxenburg 1988. Cyt. za: T. Szapiro, *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 65.

Umiejętność ta nabiera szczególnej wagi, gdy warunki działania przedsiębiorstw przestają być stabilne. Pojawienie się nowych modeli biznesu i znaczna dynamika zmian zmusza decydentów do równie szybkiej reakcji, wówczas nie pozostaje nic innego jak posłużenie się intuicją, która jest rodzajem wrażliwości na dochodzące z rynku sygnały przepuszczone (najczęściej poza świadomością) przez filtr wiedzy i doświadczenia.

Doświadczenie ma zatem swój szczególny udział w powstawaniu intuicyjnych refleksji. Nie jest to jednak wpływ ani oczywisty, ani nawet dla samych strategów czytelny. Menedżerowie niekiedy rozgraniczają intuicję i doświadczenie, tę pierwszą traktując jako niczym nieuzasadnioną, być może wynikłą z emocji „wiedzę tajemną”, w doświadczeniu natomiast dostrzegają ugruntowaną wiedzę i usystematyzowane informacje o rynku i sposobie prowadzenia rynkowych zmagania. Menedżerowie odsuwają od siebie myśl, że doświadczenie i intuicja wzajemnie się przenikają. Widać to w badaniach przeprowadzonych przez Akademię Sił Kierowniczych w Bad Harzburg w Niemczech, które wykazały niechęć menedżerów wobec decyzji intuicyjnych, a równocześnie zauważoną większą potrzebę posiadania mocnych (o wysokim stopniu prawdopodobieństwa) informacji i twardych faktów. Wraz z wiekiem zmienia się też podejście do intuicji – wzrasta wtedy rola doświadczenia i kontaktów<sup>27</sup>.

Herbert A. Simon – od wielu lat zajmujący się procesami podejmowania decyzji – jest przekonany, że dzięki doświadczeniu ludzie magazynują i nabywają pewnej łatwości w wyszukiwaniu potrzebnych informacji. Dostrzegają wzorce będące efektem asocjacji. Dzięki nagłym skojarzeniom przypominają sobie potencjalne rozwiązania, które pojawiły się w przeszłości jako odpowiedź na rzeczywiście istniejące problemy, bądź tylko jako gra umysłu zajmującego się wydumanymi sytuacjami<sup>28</sup>. Znaczący mechanizm przetwarzania informacji u człowieka ujmują to niezwykle dobitnie, twierdząc, że: „to, co człowiek sądzi, zależy zarówno od jego doświadczenia, jak i od kolejnych wniosków i dedukcji, jakie stosowane były w toku gromadzenia informacji. Nawet bardzo subtelne różnice w otoczeniu mogą pozostawić różne ślady w pamięci, bez względu na to, że podstawowe mechanizmy interpretacji i pamiętania informacji są wspólne dla wszystkich ludzi”<sup>29</sup>. To tłumaczy, dlaczego odczucia i budujące myślenie intuicyjne przeczucia bywają tak odmienne u poszczególnych menedżerów. Stałość mechanizmów przetwarzania wiedzy i doświadczenia sprawia, że – jak twierdzi H.A. Simon:

- intuicja i zdolność oceny opierają się na analizach przekształconych w nawyk, dlatego do analiz tych dochodzi w sposób automatyczny, są w miarę dokładne oraz obejmują większą ilość informacji,

<sup>27</sup> *O podejmowaniu decyzji...*, jw., 31.

<sup>28</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji...*, jw., s. 14.

<sup>29</sup> P. H. Lindsay, D.A. Norman, *Procesy przetwarzania informacji u człowieka*, PWN, Warszawa 1991, s. 438.

- wykorzystanie intuicji oznacza, że polega się na regułach i wzorcach, których samemu nie potrafi się zdefiniować,
- umysł ludzki potrafi bezwiednie tworzyć różnego rodzaju wzorce, które również poza świadomością wykorzystuje, podpowiadając intuicyjne rozwiązania,
- intuicja polega na tym, że uświadamiamy sobie rezultaty, ale nie procesy, które je poprzedzały,
- intuicja w znacznej mierze polega na trafnym wyszukiwaniu potrzebnych informacji i rzutowaniu ich na gotowe wzorce, dotyczące analizy i wyciągania wniosków,
- decyzje, których poprawność uzasadniona jest jedynie głębokim wewnętrznym przekonaniem, bazują na wykorzystywaniu wzorców z najróżnorodniejszych dziedzin. Jako uzasadnienie tego spostrzeżenia, H.A. Simon powołuje się na prawidłowość, z której wynika, że w zarządzaniu lepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy zajmowali się różnymi dziedzinami i dzięki temu szybciej wyszukują w swym umyśle przydatne wzorce i analogie<sup>30</sup>.

Umiejętność wykorzystywania wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin została doceniona przez praktyków zarządzania. Panuje zgoda, że np. komisja złożona z najlepszych fachowców z jednej dziedziny nie jest w stanie podjąć decyzji tak trafnej, jak wówczas, gdy do jej podjęcia dochodzi przy wykorzystaniu dużej liczby menedżerów i pracowników mających za sobą różnorodne doświadczenia<sup>31</sup>.

Tak częste odwoływanie się do zgromadzonego doświadczenia budującego wzorce i schematy bezwiednych analiz sprawia, iż intuicję postrzega się jako wartość konserwatywną, wynikającą z przywiązania do dawnych sposobów myślenia i działania, zaś intuicja wykorzystująca doświadczenie jest tyleż naturalna, co współgrająca z codziennym doświadczeniem. Posługując się słowami wybitnego filozofa Michała Hellera można powiedzieć, że idea planowania jest mocno przeniknięta naszym potocznym doświadczeniem i naszym zanurzeniem w strumień płynącego czasu<sup>32</sup>.

Przeprowadzona wśród 560 niemieckich menedżerów ankieta wykazała, że:

- około 20 proc. menedżerów decyduje spontanicznie według własnej intuicji,
- starsi wiekiem menedżerowie ufają intuicji w mniejszym stopniu niż młodszy,
- starsi wiekiem menedżerowie biorą mocniej pod uwagę doświadczenie, wiedzę, kontakty,
- 90 proc. menedżerów ocenia, że dysponują dostępem do najważniejszych informacji<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji...*, jw., s. 14.

<sup>31</sup> *O podejmowaniu decyzji...*, jw., 29.

<sup>32</sup> M. Heller, *Ostateczne wyjaśnienie wszechświata*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2008, s. 222.

<sup>33</sup> *O podejmowaniu decyzji...*, jw., s. 31.

Ale to, co zdumiewa najbardziej, to fakt, że jak wykazują różne badania – decyzja podjęta na podstawie danych liczbowych i wiedzy fachowej, podparta ilościowymi analizami nie daje lepszych wyników od decyzji opierającej się o intuicję<sup>34</sup>. Może więc to prawda, że: „do podjęcia dobrej decyzji w wielu przypadkach wystarcza dość powierzchowne, ale szerokie rozeznanie i długie doświadczenie”<sup>35</sup>. Kiedy przybywa wykorzystywanych w myśleniu intuicyjnym analogii, łatwiej odróżnia się najbardziej potrzebne informacje od nieużytecznego szumu, no i też nabiera się większej wprawy w obrabianiu złożonych problemów decyzyjnych. Z tego względu niejednokrotnie wskazuje się na wyższość intuicji wobec reguł określających rozwiązanie skwantyfikowanych problemów decyzyjnych<sup>36</sup>. „Intuicja zajmuje się problemami złożonymi i tak bardzo wewnętrznie zapośredniczonymi, że wydają się przekraczać zdolności analityczne decydenta”<sup>37</sup>. Obliczenia i analizy, których mózg nie jest w stanie świadomie wykonać, zachodzą poza świadomością i bez trudu przenikają do procesu decyzyjnego.

Menedżerom przydają się nie tylko doświadczenia zdobyte na stanowiskach kierowniczych. Bywa, że nie mające nic wspólnego z biznesem przeżycia, dostarczają ważnych informacji i pomagają w analizie problemów biznesowych.

### **Konsekwencje wpływu intuicji na jakość decyzji kierowniczych**

Wieloraki i wieloaspektowy wpływ intuicji sprawił, że Antonio R. Damasio, czołowy neurolog z University of Iowa mógł stwierdzić, że podejmowanie decyzji nie jest chłodnym i analitycznie przejrzystym procesem analitycznym. Emocje i przeczucia odgrywają kluczową rolę podczas rozważania alternatyw decyzyjnych, nawet jeśli nie zdajemy sobie z tego sprawy<sup>38</sup>.

Przeinaczenia przy podejmowaniu decyzji wynikają z istoty organizacji. Mamy w tym przypadku do czynienia z nieustannym konkurowaniem celów wspólnych z celami partykularnymi, obserwuje się też różnego rodzaju naciski i formy forsowania własnych stanowisk poszczególnych członków organizacji. Jest to tym mocniejsze, im ważniejszy jest problem, który próbuje się rozwiązać. Decyzje kierownicze poprzedza nieustanna walka pomiędzy tym co obiektywne i dające się racjonalizować, a tym, co ukryte, subiektywne (wynikające z lęków i obaw) i nie poddające się łatwo analizom.

Zjawiska przeszkadzające w racjonalnym podejściu do decydowania nie występują w izolacji. Nakładają się na siebie, wzmacniając swój negatywny wpływ na decydenta i wypaczają jego procesy myślowe.

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 31.

<sup>35</sup> Tamże, s. 31.

<sup>36</sup> J. B. Quinn, *Strategies for change: Logical incrementalism*, IRWIN, Homewood Il. 1980.

<sup>37</sup> J. Perikh, *Intuition: the new frontier of management...*, jw., s. 33.

<sup>38</sup> *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, w: „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 4, s. 13.



Zdarza się więc, że zarządzający naginają fakty i bezwiednie zmieniają treść informacji<sup>39</sup>. Możliwe są zatem sytuacje, w których nawet neutralne wielkości ilościowe będą odczytywane jako niesprzyjające organizacji, jako zagrażające i ryzykowne<sup>40</sup>, co potwierdza znaną od dawna prawdę, że „nie widzimy rzeczy takimi, jakimi są; widzimy rzeczy takimi, jakimi my jesteśmy”<sup>41</sup>.

Trzeba zatem szczególnej ostrożności, gdy emocjonalne wzburzenie zaczyna towarzyszyć myśleniu intuicyjnemu. „Gwałtowność pasji rzadko kiedy pozwala analizować sytuację z niezależnej, obiektywnej perspektywy. Silne emocje stymulują i zaciemniają właściwy obraz rzeczy nawet wtedy, gdy próbuje się je zobaczyć takimi, jakimi naprawdę są”<sup>42</sup>. Rzecz jest jednak nieco bardziej złożona – źródłem i powodem myślenia intuicyjnego nie są emocje – strach bądź obawa, podobnie jak silne pragnienia zakłócają percepcję i zniekształcają proces dochodzenia do podjęcia decyzji intuicyjnej<sup>43</sup>. Niepokój, złość lub nawet przygnębiający nastrój sprawiają, że umysł z trudem wychwytuje subtelne informacje wysyłane przez otoczenie przedsiębiorstwa<sup>44</sup>. Dlatego, pomimo iż emocje niezwykle często towarzyszą myśleniu intuicyjnemu, to częściej myślenie to zniekształcają.

Niejednoznaczny jest również wpływ doświadczenia, tak silnie wiążącego się z myśleniem intuicyjnym. Podstawowym błędem jest przekonanie, że przeszłe sytuacje biznesowe silnie korespondują z obecną sytuacją przedsiębiorstwa, a wcześniejsze rozwiązania dają się zastosować do nowych problemów. Tymczasem przydatność niegdysiejszych recept jest niewielka i rzadko kiedy okazują się rzeczywiście skuteczne<sup>45</sup>. Posługiwanie się kliszami jest częstsze głównie wśród tych zarządzających, którzy w przeszłości osiągnęli sukcesy<sup>46</sup>. Bazowanie na posiadanym doświadczeniu może być podwójnie szkodliwe, raz dlatego, że negatywnie oddziałuje na procesy decyzyjne, a dwa – że zniekształca zdolności uczenia się na podstawie doświadczeń<sup>47</sup>.

Okazuje się także, iż samo zdefiniowanie problemu decyzyjnego jest w stanie oddziaływać na rodzaj i jakość intuicyjnych wrażeń. Zaobserwować to

---

<sup>39</sup> H. Garland, *Throwing Good Money after Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project*, w: „Journal of Applied Psychology” grudzień 1990, s. 728-732.

<sup>40</sup> D. G. Myers, *Intucja. Jej siła i słabość...*, jw., s. 122-123.

<sup>41</sup> Tamże, s. 123.

<sup>42</sup> T. Zaleśkiewicz, *I tylko zysku żal*, w: „Charaktery” 2003, nr 3, s. 36.

<sup>43</sup> M. Ray, R. Myers, *Practical intuition*, w: W.H. Agor (red.), „Intuition in organizations”, Sage Publications, Newbury Park, California 1990, s. 247-262.

<sup>44</sup> F.E. Vaughan, *Varieties of intuitive experience*, w: W.H. Agor (red.), „Intuition in organizations”. Sage Publications, Newbury Park, California 1990, s. 40-61.

<sup>45</sup> B. Golden, *The past is past – Or is it? The use retrospective accounts as indicators of past strategy*, w: „Academy of Management Journal” 1992, nr 35, s. 848-860.

<sup>46</sup> S. Finkelstein, D. Hambrick, *Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion*, w: „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35, s. 484-503.

<sup>47</sup> B. Golden: *The past is past – Or is it?...*, jw. s. 848-860.

można zwłaszcza wtedy, gdy zarządzający silnie nastawieni są na rywalizację i postrzegają rynek w kategoriach pola walki, a własne działania oceniają w terminach zwycięstwa bądź porażki. E. Zajac i M. Bazerman mówią w tym przypadku o tzw. „ślepiecie rywalizacji” (*competitive blind spots*), która objawia się poprzez:

- przecenianie wielkości popytu i atrakcyjności branży,
- porażkę młodych przedsiębiorstw,
- premię za inicjatywę na rynkach, które inni uważają za mało atrakcyjne<sup>48</sup>.

Cechy te ujawniają się podczas grupowego podejmowania decyzji, kiedy poszczególne decydenci próbują przeforsować własne stanowisko. Rywalizacja wśród uczestników gremiów decyzyjnych w gwałtowny sposób oddziałuje na przebieg procesów decyzyjnych, które stają się coraz mniej przejrzyste, a coraz więcej w nich skrywanych wewnętrznych animozji i prób zaistnienia w gronie podejmującym decyzje<sup>49</sup>. A przecież – jak pokazują badania – rozwój branż przemysłu uzależniony jest od rozpoznania i percepcji osób wytyczających strategię przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

Katalog słabości przypisywanych myśleniu intuicyjnemu jest dość liczny, można wymienić chociażby:

- niebezpieczeństwo pojawienia się „nadmiernej pewności siebie”, polegającej na wierze, że przyszłe stany rzeczywistości raczej będą sprzyjały decydentowi niż przeszkadzały,
- podstawowy błąd atrybucji, czyli potwierdzanie posiadanych już założeń, niekiedy, gdy aktywnie szukamy informacji, które potwierdzą posiadane założenia pojawia się tzw. błąd potwierdzenia,
- złudne korelacje, czyli dostrzeganie związków tam, gdzie ich nie ma, jest to tym bardziej zwodnicze, że złudne korelacje sprzyjają powstawaniu nieprawdziwych stereotypów,
- utrwalanie się posiadanych przekonań. Jak stwierdził niegdyś H.D. Thoreau, a badania to potwierdziły) „słyszymy i rozumiemy tylko to, co już połowicznie wiemy”,
- osądy zmieniają się zależnie od tego, jak sformułowany jest problem,
- korzysta się z szybkich, ekonomicznych heurystyk, które często są niebłałe i prowadzą do nieprawdziwych wniosków<sup>51</sup>.

Intuicyjne zniekształcenie procesów decyzyjnych odnotowuje się ilekroć decydenci szacują subiektywne prawdopodobieństwo przyszłych zdarzeń wówczas: (-) przeceniają te zdarzenia, które mają niskie prawdopodobieństwo wystąpienia, a nie doceniają zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia

<sup>48</sup> E. Zajac, M. Bazerman, *Blind spots in industry and competition analysis: Implications of interfirm (mis)perception for strategic decision*, w: „Academy of Management Review” 1991, nr 16, s. 37-56.

<sup>49</sup> Tamże, s. 37-56.

<sup>50</sup> R. Reger, A. Huff, *Strategic groups: A cognitive perspective*, w: „Strategic Management Journal” 1993, nr 14, s. 103-124.

<sup>51</sup> D.G. Myers, *Intuicja. Jej siła i słabość...*, jw., s. 187-215.

jest wysokie, (-) odnosząc się do procesów losowych preferują zdarzenia, które nie pojawiły się od dłuższego czasu, (-) wyższe prawdopodobieństwo przypisują zdarzeniom, które są dla nich korzystne, a zaniżają prawdopodobieństwo pojawienia się zjawisk przykrych<sup>52</sup>.

## Zakończenie

Od intuicji nie sposób uciec. Przejawia się nieustannie w myśleniu o świecie i bierze udział w kształtowaniu działalności przedsiębiorstw. Wpływa na procesy myślowe menedżerów i przekłada się na ich decyzje. Oczywiście fakt, że myślenie intuicyjne nie poddaje się łatwym analizom ani nie poddaje się rygorom racjonalnej oceny, sprawia że trzeba zachować ostrożność w podążaniu za intuicyjnymi podpowiedziami. Przypatrując się zestawowi różnorodnych zarzutów mimowolnie przypomina się cytat ze starotestamentowej Księgi Przysłów: „Kto swemu sercu ufa – ten głupi”. (Księga Przysłów, 28:26.). Nie należy jednak potępiać intuicji i dopatrywać się tylko jej złych stron, istnieją bowiem liczne badania, zgodnie z którymi intuicja oraz indukcyjne myślenie decydentów „są z grubsza równoważne zasadom wykorzystywanym przez statystykę”<sup>53</sup>. Ponadto bez intuicji nie byłoby w stanie wyobrazić sobie przyszłości. Intuicje interpretują rzeczywistość i kreują modele myślowe decydentów – modele te są efektem syntezy (jawnej i ukrytej) wiedzy o świecie. Stąd tak ważna jest błyskotliwość zarządzającego zdolnego szybko oszacować problem i dokonać wyboru – to cecha wybitnych przywódców.

Ale nie tylko błyskotliwi menedżerowie mają dostęp do intuicji, ponieważ ona cały czas wnika do procedur decyzyjnych, a jedynym jej regulatorem jest koszt opóźnienia momentu podjęcia decyzji i zmniejszenia niepewności dzięki zdobyciu nowych, ważnych informacji, w porównaniu do kosztów generowanych przez niebezpieczeństwo popełnienia błędu podczas posługiwania się intuicją.

## Literatura

1. Agor W.H., *The logic of intuition. How top executives make important decision*, w: W.H. Agor (red.), *Intuition in organizations*. Sage Publications, Newbury Park, California 1990.

---

<sup>52</sup> Por. W. Sadowski, *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1981, s. 90-95; T. Szapiro, *Co decyduje o... , jw.*, s. 54-55.

<sup>53</sup> D.R. Ilgen, J.M. Feldman, *Performance appraisal: a process focus*, w: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.): „Research in Organizational Behavior”, JAI Press Inc. 1983, s. 141-197; B. Kleinmuntz, *Why we still use our heads instead of formulas: toward an integrative approach*, w: „Psychological Bulletin” 1990, nr 3, s. 296-310; H. S. Harung, *More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches*, w: „Management Decision” 1993, nr 7, s. 38-45; T.C. Seebo., *The value of experience and intuition*, w: „Financial Management” 1993, nr 1, s. 27.

2. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
3. Balas R., Sweklej J., Pochwatko G., Godlewska M., *Głos mojego suflera*, w: „Charaktery” 2006, nr 2.
4. Bilet B., *Unconscious Cerebral Initiative and the Role of Conscious Will in Voluntary Action*, w: „Behavioral and Brain Science” 1985, nr 12.
5. Calori R., Johnson G., Sarnin P., *CEOs’ cognitive maps and the scope of the organization*, w: „Strategic Management Journal” 1994, nr 15.
6. Cosier R., Schwenk C., Dalton D., *Managerial decision making in Japan, the U.S., and Hong Kong*, w:] „The International Journal of Conflict Management” 1992, nr 3.
7. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, „Czytelnik, Nowoczesność”, AE Kraków, 1994.
8. Epstein S., *Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious*, w: „American Psychologist” 1994, nr 49.
9. Finkelstein S., Hambrick D., *Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion*, w: „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35.
10. Garland H., *Throwing Good Money after Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project*, w: „Journal of Applied Psychology” grudzień 1990.
11. Gigerenzer G., *Intuicja*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
12. Golden B., *The past is past – Or is it? The use retrospective accounts as indicators of past strategy*, w: „Academy of Management Journal” 1992, nr 35.
13. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, w: „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12.
14. Harung H.S., *More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches*, w: „Management Decision” 1993, nr 7.
15. Heller M., *Ostateczne wyjaśnienie wszechświata*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2008.
16. Ilgen D.R., Feldman J. M., *Performance appraisal: a process focus*, w: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), „Research in Organizational Behavior”, JAI Press Inc, 1983.
17. Isenberg D., *How senior managers think?*, w: „Harvard Business Review”, grudzień – styczeń 1984.
18. Kartezjusz R., *Prawidła kierowania umysłem*, w: L. Kołakowski, *Filozofia XVII wieku*. Wybór tekstów, PWN, Warszawa 1959.
19. Kleinmuntz B., *Why we still use our heads instead of formulas: toward an integrative approach*, w: „Psychological Bulletin” 1990, nr 3.
20. Krupski R., *Strategia bez celów*, w: „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11.
21. Laszczak M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2010.
22. Matejuk J., *Od tworzenia planów do myślenia strategicznego*, w: „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7-8.

23. Lewandowski A., Wierzbicki A.P., *Aspiration-based Decision analysis and Support*, IIASA, Luxemburg 1988.
24. Lindsay P. H., Norman D.A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka*, PWN, Warszawa 1991.
25. Myers D.G., *Intuicja. Jej siła i słabość*, Biblioteka moderatora, Wrocław 2004.
26. *O podejmowaniu decyzji*, w: „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 6.
27. Perikh J., *Intuition: the new frontier of management*. Blackwell Business, Oxford UK 1994.
28. Quinn J.B., *Strategies for change: Logical incrementalism*, IRWIN, Homewood Il. 1980.
29. Ray M., Myers R., *Practical intuition*, w: W.H. Agor (red.), „Intuition in organizations”, Sage Publications, Newbury Park, California 1990.
30. Reger R., Huff A., *Strategic groups: A cognitive perspective*, w: „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.
31. *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, w: „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 4.
32. Sadowski W., *Decyzje i prognozy*, PWE, Warszawa 1981.
33. Seebo T.C., *The value of experience and intuition*, w: „Financial Management” 1993, nr 1.
34. Stelmach W., *Władza i kierowanie*, Placet, Warszawa 2010.
35. Szapiro T., *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
36. Vaughan F. E., *Varieties of intuitive experience*, w: W.H. Agor (red.), „Intuition in organizations”. Sage Publications, Newbury Park, California 1990.
37. Zajac E., Bazerman M., *Blind spots in industry and competition analysis: Implications of interfirm (mis)perception for strategic decision*, w: „Academy of Management Review” 1991, nr 16.
38. Zaleśkiewicz T., *I tylko zysku żal*, w: „Charaktery” 2003, nr 3.

### **Abstract**

*Management is something like an fine art. Therefore the precognition ability seems to be so valid. Managers are forced to foresee important market features and the kind of accomplished strategy. The future is always unknown: stigmatized because of its uncertainty and variability is hard to recognize. This situation favors managers who intuitive managers, they can notice extraordinary profit before other managers are able to notice it and can distinguish some important factors forming future market. Nevertheless managers make a big mistake when they want to entirely trust intuitive thinking. There are many situation when the intuition is able to misshape the business vision.*