

**Magdalena Mielus**

## **Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych**

### **Wprowadzenie**

Zagadnienie intuicji jest bardzo rozległym problemem rozpatrywanym na płaszczyźnie wielu dyscyplin naukowych, takich jak: psychologia, filozofia, zarządzanie, pedagogika, medycyna.

„Rozumem (łac. *ratio*) nazywa się zdolność do myślenia dyskursywnego, a więc pojęciowego i refleksyjnego, wyrażającego się w rozumowaniu czyli serii działań (czynności i operacji intelektualnych) prowadzących do uzyskiwania pojęć poprzez abstrakcję z materiału dostarczanego przez zmysły i tworzenia nowych (poprzez rozróżnianie i porównywanie), a więc przedstawianie czegoś w sposób niepoglądowy; tworzenia sądów z uzyskanych pojęć; dochodzenia do innych sądów poprzez dobieranie (dedukcyjne lub redukcyjne) dla danego zdania następstwa lub racji, a więc wnioskowanie, sprawdzanie, tłumaczenie, wyjaśnianie, dowodzenie, uzasadnianie w połączeniu z logiczną argumentacją i z wykorzystaniem przyjętych reguł”<sup>1</sup>. Zatem wykorzystując rozum jesteśmy w stanie formułować pojęcia i sądy, które tworzą wiedzę.

Mówiąc o intuicji rodzą się dyskusje czym ona naprawdę jest. Jednocześnie „trudno jest w sposób jednoznaczny ustalić rangę intuicji w procesie poznania”<sup>2</sup>. Intuicja przysparzając problemów z jej określeniem i wyznaczeniem wymiernych efektów działania jest często tematem omijanym przez badaczy z nauk o zarządzaniu. Niektórzy z nich zaledwie wspominają o istnieniu intuicji pozostawiając problem oddziaływania niewyjaśnionym.

<sup>1</sup> ALBO albo. *Problemy psychologii i kultury. Intuicja*, „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2002, nr 4, s. 4.

<sup>2</sup> A. Drabarek, *O poznawaniu dobra moralnego. Różne rozumienie intuicji w etyce polskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999, s. 9.

## Intuicja w filozofii

Pojęcie rozumu jaki i intuicji nie dysponuje jedną powszechnie obowiązującą definicją dlatego poniżej przedstawiono kilka ujęć intuicji dla bliższego zapoznania się z tym terminem. Zdaniem A. Drabarek „Intuicja jest pojęciem wieloznacznym, jedno wszakże jest wiadome, dzięki niej możemy tworzyć nową wiedzę, której brakuje w danym wnioskowaniu, brakuje w znanych nam przyczynach, brakuje pomimo posiadania przez nas zdolności tworzenia oraz pojmowania terminów i określeń. Jest to wiedza nieobecna w uzasadnianiu, nieobecna w symbolach i w końcu nieobecna w myśleniu codziennym”<sup>3</sup>. W świetle tego ujęcia wiedza pozyskana w drodze wnioskowania intuicyjnego jest unikatowa i przez to taka ważna i wartościowa.

A. Drabarek wyróżnia kilka podstawowych znaczeń intuicji. „Po pierwsze, nazwać intuicją możemy pewne nieuzasadnione przekonanie, niepoprzedzone wnioskowaniem”<sup>4</sup>. Pojęcie intuicji sprowadza się do traktowania jej jako „paraboli” czyli przenośni w rozumieniu, rozumowania pośredniego. Przyjmując takie ujęcie intuicji z punktu widzenia zarządzania spychamy ją niejako na dalszy plan, gdyż w zarządzaniu jest i nadal będzie ważną precyzją i wnioskowanie.

„Po drugie, można nazwać intuicją bezpośrednie, natychmiastowe poznanie prawdy, gdy bezpośrednio i natychmiast ma się coś na myśli bez poprzedzającego wnioskowania”<sup>5</sup>. Natychmiastowe poznanie będąc oczywistym i przekonującym wynika z ukształtowanych poglądów, wiedzy i doświadczenia.

„Po trzecie, intuicyjnym można nazwać bezpośrednie i natychmiastowe poznanie, które tutaj oznaczałoby poznanie kompetentne, adekwatne przy określeniu jakiegoś pojęcia”<sup>6</sup>. Kluczowym z punktu widzenia zarządzania jest tutaj pojęcie kompetencji, które jest niejako uprawniającym do stosowania intuicji przy podejmowaniu decyzji.

Poza przytoczoną wcześniej definicją intuicji sformułowaną przez A. Drabarek, dodaje ona również, że „intuicja jest [...] swoistą percepcją i zdolnością obserwowania rzeczywistości oraz formułowania sądów o istocie rzeczy czy też zjawisk. Dzięki niej czasami niedostrzegalne szczegóły, dane, a także takie czynniki jak wybór odpowiedniego momentu, pory, miejsca okazują się chwalebnyymi, bo zakończonymi sukcesem warunkami poznania”<sup>7</sup>.

Intuicję można określić jako wewnętrzny głos, który kieruje naszymi decyzjami i postępowaniem, może ona być również porównana do tego, co u zwierząt nazywamy instynktem. Człowiek mając wolną wolę może decydować, co

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

w danym czasie i sytuacji jest dla niego najlepsze i korzystać z intuicji w ramach racjonalnego podejmowania decyzji.

Filozofowie pojęciem intuicji zajmowali się począwszy od Kartezjusza przez G. W. Leibniza, B. Croce'a i E. Husserla. „Intuicja uznawana jest przez wielu za podstawowe źródło poznania filozoficznego, matematycznego, za źródło akceptacji sądów spostrzeżeniowych, poznania stanów psychicznych, ocen estetycznych, norm moralnych, a również sakralnego wymiaru ludzkiego doświadczenia”<sup>8</sup>.

„Kartezjusz rozumiał intuicję jako postać intelektu; sądził, że poznanie pewne osiągamy tylko przez rozum, ale rozum działa dwojako: nie tylko *per necessarium deductionem*, ale także *per evidentem intuitum*: i właśnie przez intuicję poznajemy prawdy pierwotne aby z nich dopiero dedukować prawdy dalsze”<sup>9</sup>. Intuicja jest rodzajem poznania bezpośredniego, a jej przeciwieństwem jest dyskurs. Zgadając się z poglądem Kartezjusza należy stwierdzić, że poznanie intuicyjne jest częścią poznania rozumowego, zatem w żaden sposób nie uzasadniona jest dyskryminacja intuicji jako źródła poznania. Takie rozumowanie doprowadza nas do kolejnego wniosku, że kierownik powinien wykorzystywać intuicję w podejmowaniu decyzji aby działalność była prowadzona w sposób sprawny i skuteczny.

„G. W. Leibniz wskazuje w ludzkim poznaniu na stany pierwotne, porównywalne z alfabetem i pismem posługującym się tym alfabetem. Istnieją bowiem pierwotne dane w poznaniu, pierwotne prawdy, które są dla nas dostępne w intuicji: „notiones distinctae primitivae non alia datur cognitio quam intuitiva” («dla pierwotnych ujęć nie ma innego poznania, jak tylko intuicyjne»)<sup>10</sup>.

„W swojej filozofii B. Croce głosił, że nie ma niczego, co nie byłoby manifestacją ducha, a jego intuicja jest formą wszelkiej teoretycznej aktywności, która znajduje swój ostateczny wyraz w sztuce. Możliwe są tylko dwie formy poznania: poznanie intuicyjne oraz poznanie logiczne, tzn. poznanie wypływające z fantazji lub z rozumu, poznanie indywidualu lub poznanie ogółu, poznanie jednostek i poznanie relacji – a więc poznanie albo obrazów, albo pojęć”<sup>11</sup>. Poznania te współistniejąc ze sobą uzupełniają się i ich wykorzystanie – bez dyskryminowania jednego z nich – prowadzi do osiągnięcia sukcesu.

„Dla E. Husserla intuicja stanowiła podstawę przy tworzeniu zasad, to ona bowiem okazuje się pierwszym i niezastąpionym źródłem poznania. Jego zdaniem nie można przeprowadzić właściwego rozumowania, jeśli intuicja nie

<sup>8</sup> ALBO albo. *Problemy psychologii i kultury...*, s. 5.

<sup>9</sup> W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa 2004, s. 208.

<sup>10</sup> M. A. Krąpiec, *Intuicja*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://ptta.pl/pef/pdf/i/Intuicja.pdf> (07.04.2008).

<sup>11</sup> M. A. Krąpiec, *op. cit.*

dostarczy do niego przesłanek”<sup>12</sup>. E. Husserl dostarcza nam podstaw do stwierdzenia, iż intuicja jest nierozzerwalnie związana z procesem rozumowania i stanowi jego podstawę.

Szczególne znaczenia w świetle rozważania problemu intuicji nabiera dorobek H. Bergsona, gdyż jego teoria wydaje się godzić wszelkie spory powstałe na płaszczyźnie uprawnionego źródła poznania. H. Bergson „wystąpił [...] zarówno przeciw poznaniu opartemu na racjonalnej myśli, jak i przeciw opartemu na postrzeżeniu. [...] Intuicja w takim rozumieniu – jako zdolność bezpośredniego ujmowania rzeczywistości w jej całości i zmienności – jest zdolnością niezwykłą, nie tak zrozumiałą jak zdolność postrzegania i myślenia”<sup>13</sup>. Według H. Bergsona istnieją dwa rodzaje poznania: intelektualne i intuicyjne. Poznanie intelektualne dotyczy w głównej mierze życia codziennego, skierowanego na działanie w świecie materialnym. Natomiast poznanie intuicyjne jest poznaniem czystym, poznaniem nie podszytym żadnymi innymi pobudkami jak samą chęcią poznania.

J. M. Bocheński wygłasza pogląd o istnieniu dwu rodzajów intuicji<sup>14</sup>:

- intuicja poprzedzająca rozumowanie oraz
- intuicja przejawiająca się w wizji całości systemu powstałego w procesie rozumowania.

Z punktu widzenia tematu, znaczenia nabiera drugi rodzaj intuicji, gdyż tego rodzaju rozumowanie jest szczególnie pożądane w działalności kierowniczej. Wymaganie wizji i całościowego spojrzenia na problemy organizacji przyczynia się do sprawnego i skutecznego działania.

Różne filozoficzne ujęcia intuicji są konsekwencją obiektywistycznego lub subiektywistycznego rozumienia rzeczywistości. W ujęciach filozoficznych intuicja traktowana jest jako źródło poznania prawdy. Wątek związany z przytoczeniem niektórych filozoficznych poglądów na temat intuicji stanowi podstawę dyskusji na temat wykorzystania intuicji przez kierownika i jest nieunikniony. Pominiecie dorobku filozofii w zakresie intuicji jest wyłącznie wyrazem ignorancji, choć należy zaznaczyć, iż prezentowane poglądy na temat intuicji są tylko próbką tego co powstało w tym temacie.

## Intuicja w psychologii

W rozważaniach związanych z intuicją nie sposób pominąć stanowisk i badań w dziedzinie psychologii, która uznaje, że intuicja sprowadza się do narzucają-

<sup>12</sup> *Intuicja w filozofii i etyce*, red. A. Drabarek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 24.

<sup>13</sup> W. Tatarkiewicz, *op. cit.*, s. 208.

<sup>14</sup> J. M. Bocheński, *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, Instytut Literacki, Paryż 1987, s. 51.

cego się przekonania, trudnego do uzasadnienia, podpowiadającego jak postępować na bazie wcześniejszych doświadczeń i w wyniku działania nieświadomości. Intuicja na płaszczyźnie rozważań psychologicznych utożsamiana jest z „olśnieniem”, „wglądem”. Olśnienie rozumiane jest jako „ogromny krok w myśleniu [...] „skok intuicyjny”<sup>15</sup>. Psychologowie podkreślają również znaczenie emocji w występowaniu „olśnienia”. „...wielkość emocji towarzyszących olśnieniu, zależy od kilku czynników: siły motywacji jednostki, wielkości frustracji, jakiej mogła doznawać w związku z brakiem postępów w pracy, rozmiaru „skoku intuicyjnego” i ważności rezultatów”<sup>16</sup>. Wydaje się, że najważniejszym z wymienionych czynników przyczyniających się do sukcesu kierownika jest motywacja.

Wgląd rozumiany jest jako „nagły postęp w kierunku osiągnięcia rozwiązania nawet jeśli nie jest ono jeszcze kompletne. Pojawiające się intuicyjne pomysły mają równy stopień jasności i kompletności, przy czym nie towarzyszy im żaden wysiłek”<sup>17</sup>. Uznaje się również, że intuicyjne pomysły są tylko zarysem, rdzeniem możliwego rozwiązania problemu jednak mają one charakter kluczowy w całym procesie. Czasem koncepcje wyczuwane intuicyjnie mają charakter efemeryczny, jednak może przyczynić się do stworzenia późniejszego rozwiązania.

Psychologia poświęcając miejsce intuicji w badaniach zwraca uwagę na stany umysłu towarzyszące procesom intuicyjnym oraz na warunki otoczenia, które mogą oddziaływać na ich przebieg. Występuje zgodność – choć oparta na anegdotycznych informacjach – iż gdy zaczyna działać intuicja ustaje kontrolowany proces myślenia, natomiast pojawiają się skojarzenia będące niejako marzeniami na jawie. Jednak tego typu wnioski zostały poparte wypowiedziami kompozytorów Mozarta i Brahmsa: „mówili, że ich najlepsze utwory powstały w stanie przypominającym sen, gdy pomysły przychodziły jak w wyraźnych marzeniach. Cytuje się Czajkowskiego, który miał powiedzieć: „jest coś somnambulicznego w tym stanie”<sup>18</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę, iż nie dysponujemy badaniami dotyczącymi opinii kierowników dotyczących stanów towarzyszących procesom intuicyjnym. Biorąc pod uwagę różnice między pracą kompozytora i kierownika wskazania kierowników mogą być zupełnie inne. J. P. Guilford wspomina o wzmiance, która wydaje się być bardziej prawdopodobna do zaistnienia związana z pragnieniem tworzenia, ciężką pracą i ogromną preparacją poprzedzającą inkubację. Jednocześnie podkreśla, iż stan relaksu korzystnie wpływa na przypomnianie informacji, gdyż produkt twórczy jest wynikiem przypominania selek-

<sup>15</sup> J. P. Guilford, *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa 1978, s. 609.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 609–610.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 610–611.

tywnego. Mówiąc o warunkach otoczenia J. P. Guilford wymienia spokój jako istotny warunek zaistnienia olśnienia, oraz możliwość skupienia uwagi<sup>19</sup>.

Skłonność do wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji wiąże się w nierozdzielny sposób ze skłonnością do podejmowania ryzyka, a co za tym idzie z ilością i jakością informacji dostarczanych w celu rozwiązania problemu. M. R. Westcott opracował wskaźnik efektywności intuicji, który składał się ze wskazówek, udzielanych badanemu i jest to wyrazem jego wymagań informacyjnych do uzyskania dobrego wyniku. Natomiast liczba poprawnych odpowiedzi – udzielonych w oparciu o wspomniane wskazówki jest wynikiem sukcesu. Stosunek wyniku sukcesu do udzielonych wskazówek jest wynikiem efektywności intuicji. W związku z tym korelacja między wynikiem sukcesu a wynikiem udzielonych wskazówek jest bliska zeru. W związku z tym M. R. Westcott stworzył profile czterech kategorii osób – nazywając je odpowiednio<sup>20</sup>:

- osoby, u których niskim wymaganiom towarzyszy niewielki sukces – „zgadujące”;
- osoby, u których niskim wymaganiom towarzyszy duży sukces – „intuicyjne”;
- osoby, u których wysokim wymaganiom towarzyszy niewielki sukces – „słabe w rozwiązywaniu problemów”;
- osoby, u których wysokim wymaganiom towarzyszy duży sukces – „myślące logicznie, stabilne”.

Formułując powyższe wnioski autor badań miał na względzie różnice indywidualne cech osobowości i skłonność do ryzyka przy wnioskowaniu na podstawie ograniczonej informacji<sup>21</sup>. Oceniając cechy osobowości badanych M. R. Westcott stwierdził, że osoby żądające dużej ilości informacji, bez względu na to czy osiągnęli sukces czy ponieśli porażkę, są raczej ostrożni, konserwatywni i ustępliwi. Kolejna grupa, to badani mający duże wymagania i odnoszący sukcesu, są bardziej elastyczne, mniej konserwatywne, mniej ustępliwe i mające skłonność do kwestionowania różnych spraw. Badani mający wysokie wymagania względem informacji, ale nie odnoszące sukcesów decyzyjnych „są nastawione obronnie i sztywno moralistycznie”. Kolejna grupa, to osoby mające niskie wymagania informacyjne, ale odnoszące sukcesy decyzyjne „są skomplikowane i wykazują niski poziom lęku” czyli charakteryzują się największą skłonnością do ryzyka. Ostatnią grupę tworzą osoby cechujące się niskimi wymaganiami i równie małymi sukcesami, osoby te posiadają skłonność do depresji, przygnębienia i są pesymistami<sup>22</sup>.

Cechą charakterystyczną intuicji jest natychmiastowość i ryzyko, które mogą budzić wątpliwości czy decyzje podjęte przy pomocy intuicji są właściwe. Jed-

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 611.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 611–612.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 612.

nak również niewłaściwe mogą być decyzje podjęte racjonalnie, poprzedzone przemyśleniami, analizami i wciąż obarczone ryzykiem. Otóż ryzyko towarzyszy podejmowaniu decyzji bez względu na wykorzystywany sposób ich podejmowania. Korzystanie z intuicji przy podejmowaniu decyzji wiąże się z niepopolitym, wyjątkowym postępowaniem, co może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

Cz. S. Nosal podkreśla, iż „atutem człowieka nie są mięśnie lecz różnorodność zdolności umysłowych, z twórczością i intuicją włącznie”<sup>23</sup>. Różnorodność zapewnia skłonność do wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji, gdyż jej istnienia możemy być pewni, a jedyny problem tkwi w przekonaniu się do korzystania z niej.

### Intuicja w zarządzaniu

We współczesnych organizacjach obserwuje się przewartościowanie w sferze znaczenia determinant sprawnego i skutecznego zarządzania. To co decydowało kiedyś o podejmowaniu trafnych decyzji jak np.: wiedza ekonomiczna, organizatorska, techniczna teraz ustępuje miejsca temu, co kiedyś stanowiło margines wpływu na sukcesy kierowników. Obecnie zauważamy coraz większy wpływ czynników, które znajdowały się w obszarze zainteresowań filozofii i psychologii, a które mają wpływ na sukcesy bądź porażki kierowników. Mówiąc o kierowniku z punktu widzenia rozważanego tematu doszukujemy się pola oddziaływania będącego konsekwencją pełnionej przez niego funkcji i wywieranego wpływu na innych. Sprawność i skuteczność działania zapewniają mu umiejętność przewodzenia zespołem, wykorzystywania inteligencji, intuicji, pokonywania stresu oraz odczuwania empatii.

Istnieje powszechne przekonanie, że inteligencja jest istotnym czynnikiem w podejmowaniu decyzji kierowniczych i trudno się z tym nie zgodzić. S. Tokarski przytacza opinie poparte badaniami, które wskazują jednak na brak pozytywnej korelacji inteligencji z trafnością sądów kierowniczych<sup>24</sup>. Uważa on, że problem tkwi w sposobie definiowania inteligencji. „Co innego znaczy inteligencja rozumiana jako zdolność logicznego myślenia, a co innego – jako umiejętność dawania sobie rady ze zmieniającymi się warunkami praktycznej działalności. [...] Można myśleć o inteligentnym kierowaniu jako o człowieku, który powinien dopuszczać krytykę i umieć z niej korzystać, a nie reagować wyłącznie obronnie. Badania psychologiczne dowodzą przy tym, że taką umiejętność znoszenia krytyki w stopniu większym, niż inni, posiadają osoby o stabilnej i adekwatnej

<sup>23</sup> Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 56.

<sup>24</sup> S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 84.

samoocenie: kierownik więc powinien znać samego siebie – zarówno swoje atuty jak i słabe punkty<sup>25</sup>.

Intuicja, która wcale nie musi stanowić opozycji wobec rozumu, ale może być traktowana jako równoprawne z „ratio” źródło poznania jest na nowo odkrywana. S. Tokarski w swoich rozważaniach nad intuicją stwierdza, iż „logika i dedukcja może pomagać menedżerowi tylko do pewnego miejsca, a ostatni odcinek procesu decyzyjnego najczęściej musi być zwieńczony intuicją, co z pewnymi oporami przyznaje wielu menedżerów<sup>26</sup>. Opory te wynikają z potocznego rozumienia intuicji, jako braku racjonalności, a w związku z tym z obawą przed posądzeniem o nieprofesjonalizm w podejmowaniu decyzji. Jednak traktowanie intuicji wyłącznie w tych kategoriach jest dalece niewłaściwym podejściem i wynika z ignorancji prawdziwego jej znaczenia.

Nauczanie z zakresu przedmiotów takich jak podstawy zarządzania i nauka o organizacji mają ułatwić przyszłemu kierownikowi podejmowanie decyzji w przyszłości, a nazywanie często zamiennie procesu podejmowania decyzji sztuką podejmowania decyzji jest uzasadnione tylko wtedy, gdy nie lekceważymy czynników nieprzewidywanych i niemierzalnych. W związku z tym mówiąc studentom o podejmowaniu decyzji obowiązkiem jest, wspomnienie o intuicji i sposobach jej wykorzystania, gdyż niemożliwym jest posiadanie kompletnej, dokładnej i aktualnej informacji – szczególnie na poziomie podejmowania decyzji strategicznych. Zajęcie takiego stanowiska i uświadomienie słuchaczom problemów, z jakimi spotykają się w praktyce nie doprowadzi ich do wysnucia wniosków, że rzeczywistość organizacyjna zupełnie rozmija się z teorią. Nauczanie zachęcające studentów do wykorzystania intuicji przy podejmowaniu decyzji prowadzi również do zdobycia umiejętności przewidywania pewnych – pozornie nieracjonalnych – zachowań innych ludzi. Decyzje te mogą być konsekwencją analizy dotychczasowych zachowań innych, względem nas bądź obszaru w zakresie, którego podejmujemy decyzję. Musimy także uwzględniać konsekwencje, jakie poniosą inni w związku z naszymi decyzjami. „...jak długo organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych oraz w warunkach zmian nieprzewidywanych, tak długo intuicja będzie odgrywać ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Chociaż wielu menedżerów czerpie satysfakcję z udanych decyzji podjętych za pomocą intuicji, to czynią zabiegi, aby pomniejszyć obszar niepewności decyzyjnej posługując się metodami naukowymi<sup>27</sup>. Warto jednak podkreślić, że wiedza uzyskana metodami naukowymi może sugerować podjęcie innej decyzji niż podpowiada nam to intuicja, i to która z tych sił wygra wskazuje na skłonność decydena do opierania się na intuicji bądź rozumie. Jeżeli nie ufa swojej intuicji

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 84–85.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 276.

<sup>27</sup> *Ibidem*.



zapewne przekonają go analizy naukowe w oparciu, o które podejmie decyzję. Jeżeli ufa intuicji, to pomimo odmiennych wyników analiz podejmie decyzję opierając się na intuicji. Przeżywanie tego rodzaju dylematów towarzyszy każdemu, kto korzysta z różnych źródeł służących podjęciu właściwej decyzji, ponieważ nigdy nie ma gwarancji, która z metod rozwiązania problemu w indywidualnej sytuacji jest słuszna i przyniesie sukces. „Zatem w nauce zmierzającej do wyrażenia wszystkiego w liczbach, istnieje brak aplikacyjności do biznesu, w którym trzeba uwzględnić jakościowe, kwalitatywne, stosunkowo nieuchwytny czynniki, wymykające się najbardziej wyrafinowanym modelom matematycznym. Kierownicy są zdania, że nie wszystko może być policzone i że globalizująca się gospodarka wymaga podejść, których wcześniej nie przewidziano”<sup>28</sup>.

Należy postawić pytanie: jakie okoliczności uzasadniają wykorzystanie intuicji? Podstawową przesłanką wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji są nowe sytuacje, które obarczone są ryzykiem lub niepewnością. Powszechnie wiadomo – zgodnie z teorią informacji – iż informacje nieustrukturyzowane są największym źródłem wiedzy, a tym samym niepewności. Szczególnego znaczenia nabiera intuicja przy podejmowaniu decyzji o charakterze nieprogramowanym lub inaczej nazywane jako nieustrukturyzowane. Do tego rodzaju zadań zaliczamy do nich: problemy których skutki z trudnością poddają się precyzyjnemu określeniu, gdzie determinanty są nieznanne, albo problemy zupełnie nowe, dlatego nie ma opracowanych metod postępowania), które to dotyczą nietypowych lub wyjątkowych problemów<sup>29</sup>, w obliczu których najczęściej stają kierownicy najwyższych szczebli zarządzania. Problemy, z którymi spotyka się kadra kierownicza mają charakter niepospolity jednak muszą mieścić się w ramach akceptowanego poziomu złożoności i stanowią wyzwanie dla podmiotu podejmującego decyzje.

Mówiąc o wykorzystaniu intuicji przez kierownika zakończenie sukcesem sprowadza się do podjęcia optymalnej decyzji przy wykorzystaniu różnorodnych umiejętności i doświadczenia. Stąd wskazuje się na większy zakres sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów przez kierowników najwyższych szczebli zarządzania. Tego rodzaju stwierdzenie jest poparte dwoma argumentami: po pierwsze, kierownicy najwyższych szczebli stają przed problemami mało ustrukturyzowanymi w związku z czym istnieje niewielka możliwość predykcji na podstawie wcześniejszych decyzji; po drugie, kierownicy ci dochodząc do pełnienia najwyższych funkcji w organizacji posiadają wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie. Te dwa dowody w pełni uprawniają kierownika do sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów, jednocześnie nie podważając zaufania jakim jest obdarzany.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 277.

<sup>29</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 245.

Analizując wypowiedź specjalisty rynku kapitałowego, który wygłasza następujące zdanie: „intuicja podpowiada, że czeka nas bessza na rynku akcji”, Wyprowadzamy wniosek, że na podstawie wiedzy, doświadczenia i umiejętności uwzględniania on szerokiego spektrum warunków wpływających na rynek akcji, jego ocena wydaje się być wysoce prawdopodobna i nie ma podstaw do podważenia jej pomimo tego, iż powołuję się on na intuicję.

Jeden z autorytetów w dziedzinie zarządzania K. Matsushita<sup>30</sup> często powoływał się na wykorzystywanie w zarządzaniu tego co nazywał instynktem, wyczuciem, a co jest przypisywane w tej pracy odwoływaniu się do intuicji. Zapytany czym jest wyczucie, instynkt w zarządzaniu odpowiedział w następujący sposób: „Tak, istnieje takie wyczucie. Ale tego nie można się nauczyć, to nie jest jakiś wykład akademicki, po którym od razu to zrozumiesz. Takie zarządzanie, z pewnym wyczuciem, musi wyjść z twojego wnętrza, z siebie samego. Żeby osiągnąć tę zdolność musisz przede wszystkim nauczyć się słuchać innych. Konieczne jest także doświadczenie. Ale, to co ja nazywam instynktem lub wyczuciem w zarządzaniu, nie jest przedmiotem nauczania. Jest to zdolność, którą można uzyskać raczej podczas łącznego procesu nauki i własnego rozwoju. To przychodzi wraz z tobą, ale także wychodzi z siebie samego. Rozpatrujesz sprawę w różny sposób, obracasz je w swoim umyśle, przetwarzasz je i znowu do nich wracasz, myślisz o nich, wręcz je przetrawiasz, pytasz innych o opinie i zastanawiasz się nad tym, co ci powiedzieli. Ale w końcu to ty musisz mieć to coś, co wychycisz z tych wszystkich działań i co sam naprawdę rozumiałeś, opierając się na własnym wnętrzu. Och, oczywiście, że zarządzanie może być nauczane. Dobrze wtedy zrozumiesz na czym polega kierowanie biznesem, a także zwiększysz swoje umiejętności – jeśli twoimi wykładowcami będą znakomici eksperci. Ale takiego prawdziwego życia menedżerskiego nie można się nauczyć w sali wykładowej, bo wiedza ta może być zdobyta jedynie poprzez własne doświadczenie. Możesz robić wiele, żeby zyskać to, co ci potrzebne: możesz analizować to, co zrobili twoi doświadczeni pracownicy, możesz pytać i słuchać swoich młodych pracowników, możesz także rozmawiać z przyjaciółmi, możesz nawet eksperymentować, by sprawdzić efekty takiego czy innego działania. Ale w końcu to nie wystarcza, bo zostaniesz jedynie potraktowany jak

---

<sup>30</sup> „Założyciel Matsushita Group oraz PHP Institute Inc., [...] W 1918 roku (w wieku 24 lat) utworzył firmę pod nazwą Matsushita Electric Co. – początkowo był to warsztat prowadzony w jego własnym domu i zatrudniający 3 osoby. [...] Konosuke Matsushita jako jej prezes i szef, doprowadził swoje przedsiębiorstwo w ciągu kilkudziesięciu lat do ogromnego rozkwitu na poziomie światowym (obecnie koncern zatrudnia ponad 250 tys. pracowników). [...] W 1973 roku, ze względu na swój wiek (79 lat), zrezygnował ze wszystkich menedżerskich i wykonawczych, obejmując funkcję doradcy zarządu”, W. R. Pawlak, *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004, okładka.

człowiek wyłącznie ciekawski. Wszyscy bardzo pragniemy się rozwijać, jesteśmy zdolni do stawiania pytań czy do dalszej nauki. Ale do samookreślenia swojej postawy nie ma drogi na skróty – jest ono efektem osobistej pomysłowości, kreatywności i doświadczenia<sup>31</sup>.

Słowa które wypowiedział K. Matsushita doskonale odzwierciedlają rolę intuicji w zarządzaniu, gdyż z całą pewnością zdolności intuicyjne kierowników nie są konsekwencją studiów, a co za tym idzie zdobytej wiedzy teoretycznej, do tego należy dodać doświadczenie i typ osobowości.

J. Penc pisząc o nowej roli menedżera zwraca uwagę na „cechy wybitnego menedżera”, które powinien posiadać menedżer zarządzający współczesną i przyszłą organizacją. Wśród cech powszechnie już uznanych takich jak: kwalifikacje zawodowe, umiejętność komunikacji, zdolność działania pod presją wyróżnia również umiejętność godzenia racjonalności z intuicją<sup>32</sup>. Dylemat pogodzenia racjonalności z intuicją pojawia się, gdy kierownik polega na tych dwóch źródłach poznania i traktuje je jako równie ważne.

W odkryciach naukowych również znajduje swoje miejsce intuicja. Przyjmując, że odkrycie naukowe składa się z czterech etapów tj.: przygotowania, dojrzenia, olśnienia i przekazywania wyniku innym, stwierdza się, że tylko pierwszy i ostatni etap są pod ścisłą kontrolą świadomości. To co najistotniejsze w procesach twórczych, to intuicja i elastyczność.

Dążenie do pewności prawdy i eliminowania błędów jest naturalną skłonnością każdego z nas. Cele te wynikają z racjonalnej praktyki, jednak – jak zwraca na to uwagę wielu zwolenników wykorzystania intuicji zarówno na poziomie teoretycznym jak i praktycznym – istnieje przerost teoretycznego nastawienia i przedstawiania problemów zarządzania wyłącznie przez pryzmat możliwości ich uzasadniania przestaje wystarczać.

Intuicję uznaje się za jeden z czynników, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie się autorytetu kierownika, którego trafne decyzje wpływają na wypracowanie autorytetu. Według badań przeprowadzonych przez W. H. Agora<sup>33</sup> i jego współpracowników wśród amerykańskich kierowników zdolności intuicyjne kierowników najwyższego szczebla są wyższe niż zdolności ich podwładnych, a także zdolności intuicyjne kobiet są wyższe niż mężczyzn. Ujęcie intuicji w usystematyzowane i metodyczne ramy jest rzeczą trudną – o ile w ogóle możliwą – jak również brak odpowiedzi na pytanie: na ile intuicja bierze udział w podejmowaniu trafnych decyzji? Choć prowadzone rozważania

<sup>31</sup> W. R. Pawlak, *op. cit.*, s. 19–20.

<sup>32</sup> J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 69–71.

<sup>33</sup> *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W. H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 178–182.

nie traktują tematu w sposób wyczerpujący i nie udzielają odpowiedzi na postawione pytanie, to warto poświęcić uwagę problemowi intuicji mając pełne przekonanie o jej istnieniu i działaniu.

Intuicja jest w każdym człowieku, a odpowiednio rozwijana ułatwia porozumiewanie się ludzi, ostrzega przed niebezpieczeństwami, pomaga w podejmowaniu decyzji, gdy inne środki zawodzą oraz rozwija twórcze myślenie.

### Zakończenie

Nieuzasadnione wydaje się przeciwstawianie dwóch rodzajów poznania rozumowego i zmysłowego. Istotne jest uznanie tych dwóch źródeł poznania, jako uzupełniających się w procesach podejmowania decyzji. Z dyskryminowaniem intuicji na rzecz rozumu wiążą się dwa zabobony, o których pisze J. M. Bocheński. Jeden z nich chciałby ograniczyć działania intuicji wyłącznie do zmysłów. „Według tego zabobonu człowiek nie poznaje nigdy niczego bezpośrednio, może tylko rozumować, wnioskować. Że jest to zabobon wynika nie tylko z oczywistych faktów (jest rzeczą pewną, że poznajemy wiele prawd bezpośrednio), ale także z tego, że jeśli nie ma intuicji, rozumowanie nie ma podstaw i popadamy w sceptycyzm”<sup>34</sup>. Kierowanie się tego rodzaju zabobonem ogranicza rozwój osobisty kierownika i organizacji, a wykorzystanie intuicji w zarządzaniu wcale nie musi podkopywać rzetelności przeprowadzanych analiz i podejmowania decyzji.

Drugi z zabobonów ma charakter bardziej radykalny od poprzedniego, gdyż zakłada, „że intuicja może zastąpić rozumowanie, to jest poznać przedmioty, które nie są dane podmiotowi”<sup>35</sup>. Zatem takiej intuicji być nie może, a jeżeli by istniała, to jej wykorzystanie w działalności kierowniczej podważałoby autorytet przełożonego. Józef M. Bocheński jako źródło tego zabobonu uznaje położenie przesadnego nacisku na rozumowanie oraz lenistwo. Wykorzystując intuicję w takim rozumieniu chce się uniknąć trudnej pracy wnioskowania i kontrolowania rozumowań<sup>36</sup>. Zwrócenie uwagi na zabobony związane z rozumieniem pojęcia intuicji służy również wyjaśnieniu i przybliżeniu prawdziwego znaczenia intuicji.

### Bibliografia

1. *ALBO albo. Problemy psychologii i kultury. Intuicja*, „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2002, nr 4.

---

<sup>34</sup> J. M. Bocheński, *op. cit.*, s. 51.

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

2. Bocheński J. M., *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, Instytut Literacki, Paryż 1987.
3. Drabarek A., *O poznawaniu dobra moralnego. Różne rozumienie intuicji w etyce polskiej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1999.
4. Guilford J. P., *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa 1978.
5. *Intuicja w filozofii i etyce*, red. A. Drabarek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
6. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W. H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
7. Krąpiec M. A., *Intuicja*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, <http://ptta.pl/pef/pdf/i/Intuicja.pdf>.
8. Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
9. Pawlak W. R., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004.
10. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
11. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
12. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa 2004.
13. Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.