

Stanisław A. Witkowski, Lucja Stopyra

Uniwersytet Wrocławski

WIEDZA UKRYTA, INTELIGENCJA PRAKTYCZNA I INTUICJA W PRACY MENEDŻERA

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie wiedzy ukrytej, inteligencji praktycznej i intuicji jako istotnego zasobu decydującego o kompetencjach menedżera. Przedstawiono w nim badania dotyczące roli omawianych fenomenów (Sternberg, Argyris, Shirley, Langan-Fox). Zaprezentowano model nabywania wiedzy ukrytej według Sternberga [1999] oraz model menedżerskiej wiedzy praktycznej [Wagner, i Sternberg 1987]. Szczególne miejsce poświęcono pomiarowi tychże fenomenów. Przedstawiono charakterystykę menedżera posługującego się intuicją i opisano funkcjonowanie osób obdarzonych intuicją w określonych środowiskach pracy. W artykule sformułowano problemy badawcze i wdrożeniowe istotne dla badań i zastosowań omawianych zagadnień.

Słowa kluczowe: wiedza ukryta, inteligencja praktyczna, intuicja.

1. Wstęp

We współczesnym świecie informacja stała się najcenniejszym towarem. Podstawą konkurencyjności w organizacjach stają się pracownicy, którzy w gąszczu informacji potrafią odnaleźć te najbardziej wartościowe w danym momencie.

Efektywny menedżer to ten, który korzysta z szerokiego wachlarza osobistych zasobów, stosując je adekwatnie do zaistniałej sytuacji. W przypadku długoterminowych procedur finansowych będzie skrupulatnie analizował dane. Natomiast w obliczu błyskawicznych zmian zaufa swej intuicji, podejmując właściwą decyzję.

Badania neuropsychologiczne dowodzą, że gdy człowiek liczy, racjonalizuje i wypowiada się, bardziej aktywna jest lewa półkula. Prawa natomiast uczestniczy w procesach, które wymagają wyobraźni, dobrze radzi sobie z rozpoznawaniem kształtów. Prawa półkula jest też bardziej zaangażowana w analizę stanów emocjonalnych. Zatem lewa półkula rozwiązuje problemy logicznie, sekwencyjnie i stosunkowo powoli, natomiast prawa jest związana z intuicyjnym rozwiązywaniem problemów w sposób równoległy i holistyczny [Springer, Deutsch 1998]. Jednak w złożonych czynnościach wymagana jest kooperacja obu półkul.

Już kilka dekad temu Henry Mintzberg postulował, że zarządzanie wymaga zaangażowania obu półkul mózgowych; lewej, która kontroluje procesy analityczno-logiczne, oraz prawej, która kontroluje procesy całościowe [Mintzberg 1979].

Mintzberg odnosił się krytycznie do tradycyjnych kierunków kształcenia kadry menedżerskiej, a w szczególności do studiów MBA, które w większej mierze skupiają się na doskonaleniu tzw. twardych umiejętności biznesowych związanych z analitycznym umysłem. Stworzył własny program kształcący menedżerów: „The International Masters Programme in Practising Management”, który potocznie nazwał „anti-MBA”. Nauka na tych studiach odbywa się na podstawie doświadczeń zawodowych uczestników i prowadzących. Sam autor programu twierdzi, że celem „anti-MBA” nie jest to, by studenci zapamiętywali pojęcia i terminy, lecz to, by po kursie stali się mądrzejszymi ludźmi – myślącymi i zaangażowanymi w to, co robią.

Artykuł ma na celu ukazanie, że wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja należą do istotnych kompetencji efektywnego menedżera. Do tej pory kompetencje te często były niedoceniane, a jak dowodził Mintzberg, oba obszary – analityczny i całościowy, są w pracy menedżera równie istotne i komplementarne.

2. Inteligencja praktyczna, wiedza ukryta, intuicja – przegląd badań

Wiele badań potwierdziło, że menedżerowie, którzy odnieśli sukces, swoje decyzje często podejmowali intuicyjnie [Agor 1998; Simon 1998]. Inne badania opierają się na konstrukcie wiedzy ukrytej Polanyi’ego. Wynika z nich, że osoby zarządzające angażują osobiste doświadczenie oraz zdobytą indywidualnie wiedzę, które są czymś więcej niż zdolnościami analitycznymi nabytymi w szkołach biznesu [Argyris 1999].

Wagner i Sternberg [1987], Sternberg [1999] wskazali w swych badaniach na inteligencję menedżerską, którą badali, mierząc **wiedzę ukrytą** za pomocą inwentarza wiedzy praktycznej dla menedżerów (*tacit knowledge inventory for managers*).

Jak wskazują powyższe odniesienia, wiele badań testowało wiedzę ukrytą, inteligencję praktyczną czy intuicję w kontekście kompetencji efektywnego menedżera. Jednak w literaturze pojawiają się argumenty, że wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja to fenomeny dotyczące tego samego zjawiska i można je traktować jako synonimy [Shirley, Langan-Fox 1996; Torff 1999]. Podążając tym samym tropem, autorzy niniejszego artykułu traktują pojęcia wiedzy ukrytej, inteligencji praktycznej i intuicji jako tożsame.

2.1. Inteligencja praktyczna, wiedza ukryta

Podstawową przyczyną zainteresowania badaczy inteligencją praktyczną było rozczarowanie dotyczące możliwości predykcji praktycznych zdolności człowieka na podstawie wyników testów, w których wskaźnikiem jest iloraz inteligencji. Wielu teoretyków inteligencji jest zgodnych, że inteligencja to coś więcej niż wyniki w testach inteligencji (za: [Terelak, Baczyńska 2008]). W ostatnich latach pojawiło się wiele koncepcji ukazujących z szerszej perspektywy inteligencję; dla przykładu

można przytoczyć teorie dotyczące inteligencji emocjonalnej [Goleman 1997], inteligencji społecznej [Goleman 2007; Witkowski 1995] czy inteligencji kreatywnej i praktycznej [Sternberg 1999]. Koncepcje te wskazują na mocne strony jednostek dysponujących tymi rodzajami inteligencji. Osoby te wyróżnia m.in. poziom samoświadomości, wewnętrzna motywacja czy umiejętność odczytywania emocji innych ludzi – kompetencje będące predyktorami sukcesu w ich życiu zawodowym i pozazawodowym.

Neisser [1976] (za: [Nęcka 2003]), który jest gorącym zwolennikiem badania umysłu w warunkach naturalnych, twierdzi, że miarą inteligencji jest skuteczność zmagania się z rzeczywistymi sytuacjami życiowymi. Jak wiemy, konwencjonalne testy do badania inteligencji, posługując się wyrafinowanym zapleczem teoretycznym, lekceważą zazwyczaj kontekst sytuacyjny, w jakim przychodzi rozwiązywać realne problemy.

Samo pojęcie inteligencji praktycznej wywodzi się z triadowej teorii inteligencji Sternberga. Inteligencja według niego to forma rozwoju kompetencji, zaś rozwój kompetencji to droga do osiągnięcia poziomu eksperckiego w danej dziedzinie.

Aktualne badania oraz opis teoretyczny inteligencji praktycznej koncentruje się na pojęciu wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Pojęcie to wprowadził do nauki Michael Polanyi [1966] (za: [Nęcka 2003]), według którego wiedza ukryta to taka wiedza, o której nie wiemy, że nią dysponujemy.

Obecnie wiedzę ukrytą definiuje się, abstrahując od kryterium świadomości. Sternberg i jego współpracownicy twierdzą, że wiedza ukryta charakteryzuje się trzema cechami: jest nabywana samodzielnie, ma charakter proceduralny i jest użyteczna w praktyce. Inteligencja praktyczna jest zdolnością do nabywania wiedzy poprzez własne życiowe doświadczenia w tzw. szkole życia” (*informal, tacit knowledge*). Ten rodzaj wiedzy ma raczej charakter proceduralny („wiem jak”) niż pojęciowy, abstrakcyjny czy wyjaśniający („wiem co”). Jest to rodzaj gorącej, bardzo użytecznej wiedzy wykorzystywanej przez jednostki do osiągnięcia osobistych celów [Uchnast 2006].

Inteligencja praktyczna rozwija się w ciągu całego życia. Najważniejszy poziom jej rozwoju określa się jako inteligencję skryzalizowaną (*crystalized*), w odróżnieniu od płynnej (*fluid*) – mierzonej za pomocą testów inteligencji, która zazwyczaj zmniejsza się wraz z wiekiem [Uchnast 2006].

Neisser (za: [Nęcka 2003]) był pierwszym z psychologów, który położył nacisk na rozróżnienie między inteligencją akademicką a inteligencją praktyczną. Zwrócił on uwagę na to, że zadania stosowane w testach mierzących inteligencję tradycyjną znacząco różnią się od zadań rozwiązywanych w świecie realnym. Zadania testowe są dobrze określone, mają jedną poprawną odpowiedź, często dostarczoną przez innych wraz z całą wiedzą niezbędną do ich rozwiązania. W odróżnieniu od zadań testowych rzeczywiste problemy są często nieprecyzyjnie sformułowane, nie mają jednego, jasnego rozwiązania. Zatem wyzwaniem dla badaczy inteligencji praktycznej jest jasne i precyzyjne sformułowanie problemu, przeanalizowanie zasobów wie-

dzy, by ten problem został rozwiązany, a następnie zapoznanie się z przedstawionym, realnym planem działania.

Inteligencja praktyczna jest także definiowana jako zdolność do poszukiwania przez jednostkę optymalnych przystosowań do wymogów i wyzwań ze strony środowiska. Umiejętność ta pozwala człowiekowi na dostosowanie się, kształtowanie czy poszukiwanie nowego środowiska w celu osiągnięcia ważnych osobistych celów życiowych [Sternberg 1990] (za: [Terelak, Baczyńska 2008]). Sternberg [1990] zauważył także, że inteligencja praktyczna przejawia się w zdolności do zachowania dynamicznej równowagi między podstawowymi funkcjami psychicznymi: poznawczymi, afektywnymi i wolitywnymi [Uchnast 2006].

2.2. Intuicja

Intuicja należy do pojęć interdyscyplinarnych. Używa się tego terminu w wielu dziedzinach: psychologii, matematyce, sztuce czy filozofii. Tym samym intuicję próbowano definiować na wiele sposobów, co z kolei doprowadziło do tego, że ma ona wiele znaczeń i definicji.

Zbyt ulotna do zdefiniowana, zbyt trudna do zmierzenia przez wiele wieków intuicja była domeną filozofii. Duży wkład w opis zjawiska, jakim jest intuicja, przyniósł rozwój psychologii, głównie psychologii postaci (Gestalt), której twierdzenia przyczyniły się do lepszego zrozumienia procesów percepcji, uczenia się i rozwiązywania problemów, oraz psychologii poznania z teoriami kodowania wyjaśniającymi m.in. procesy nieświadomego przetwarzania informacji. Ważną rolę w opisie intuicji odegrała także teoria typów umysłu Junga. Według niej intuicja jest jedną z czterech podstawowych funkcji psychicznych. Nie bez znaczenia pozostają także wyjaśnienia psychologów ewolucyjnych dotyczące modułowej budowy umysłu i „wieku” intuicji, a także współczesnych neuropsychologów próbujących ulokować procesy intuicyjne w odpowiednich obszarach mózgu [Nosál 2002].

Rdzeń wyrazu „intuicja” pochodzi od łacińskiego czasownika *intueor*, któremu odpowiadają polskie znaczenia, takie jak: oglądać, dostrzegać, a także zrozumieć czy pojąć. Łacińskie słowo *intuitio* znaczy tyle, co patrzeć, przyglądanie się, spostrzeżenie [Pajor 2002].

Intuicja jest uświadamianym efektem świadomie niekontrolowanego procesu [Kolańczyk 2009]. Nieświadomość w intuicji dotyczy zatem przede wszystkim poczucia utraty samokontroli nad procesem decyzyjnym. Tym samym intuicja ma charakter szybkich i nagłych olśnień bądź wglądów. Często towarzyszy jej efekt „aha!” i efekt „Eureka!”. Świadome doznania intuicyjne mogą przejawiać się na kilku poziomach: fizycznym, emocjonalnym, umysłowym czy jako doznanie duchowe [Vaughan 1998].

Ważnym wskaźnikiem intuicji jest globalność ujmowania danej sytuacji z wielu perspektyw i punktów widzenia. Poznanie intuicyjne ma też zdolność do łączenia w całość z pozoru różne, odległe elementy oraz akceptowania paradoksów. Za tym

idzie kolejny atrybut intuicji: zdolność do syntezy; ogólny obraz uzyskiwany jest na podstawie często szczątkowych czy odległych informacji.

Intuicyjne przeczucia są trudne w werbalizacji. Zatem rezultaty intuicji często mają charakter metafor, analogii czy obrazów; charakter czegoś, co trudno wyrazić, co ma się „na końcu języka”, a co łatwiej przedstawić na zasadzie porównania. Poznanie intuicyjne angażuje różne modalności zmysłowe i jest związane z synestezją.

Badania korelacyjne A. Kolańczyk [Kolańczyk 1991] dowiodły, że najsilniejszym temperamentalnym predykatorem intuicji jest reaktywność emocjonalna.

Wraz z doświadczeniem intuicyjnym pojawia się poczucie koherencji i jedności z problemem. Podmiot ma także przeświadczenie o słuszności swojego rozwiązania, a samo rozwiązanie wydaje się oczywiste i „apodyktyczne” (określenie Husserla) [Nosal 2002]. Podobnie ujmuje intuicję G. Klein [2003], która według niego stanowi umiejętność przekształcania doświadczenia w działanie.

Intuicja zdefiniowana przez Junga jako jedna z funkcji psychicznych stała się inspiracją dla wielu autorów. Według Junga jednostka orientuje się w rzeczywistości w oparciu na czterech podstawowych funkcjach psychicznych: percepcji (*sensing*), intuicji (*intuition*), myślenia (*thinking*), uczucia (*feeling*) [Nosal 2002]. Jung określa funkcje psychologiczne jako formy aktywności psychicznej, które służą jednostce w zaspokajaniu potrzeb, zapewniają wszechstronny kontakt zarówno ze sobą, jak i z otoczeniem.

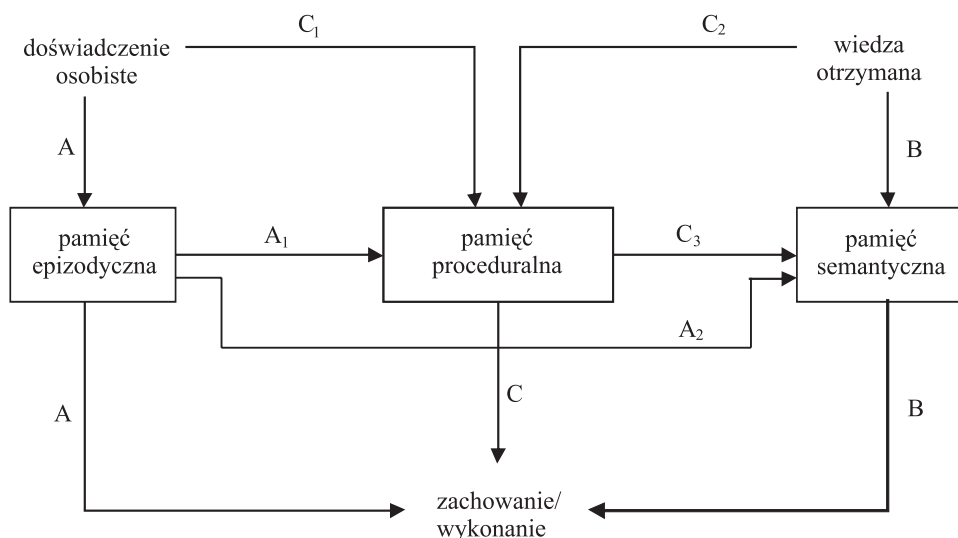
Percepcja i intuicja umożliwiają odbiór informacji. Percepcja dostarcza informacji na temat tego, co jest postrzegane bezpośrednio, zmysłowo, zaś intuicja – na temat tego, co może być spostrzegane pozazmysłowo, poprzez nieświadomość. Poznanie intuicyjne ukierunkowane jest na całościowe ujmowanie danych i ma charakter integrujący. Odbywa się za pośrednictwem nieświadomości. Na podstawie teorii Junga Cz. Nosal stworzył portrety umysłów menedżerów [Nosal 2002]. Wyróżnia on dwa typy menedżerów, którzy korzystają z intuicji: teoretyka (intuicja i myślenie) oraz wizjonera (intuicja i uczucia).

3. Model nabywania wiedzy ukrytej

W 2000 r. Sternberg i jego współpracownicy zaproponowali teoretyczny model nabywania i funkcjonowania wiedzy ukrytej (schemat na rys. 1).

Górna część schematu reprezentuje „wejście”, czyli sposoby nabywania wiedzy (osobiste doświadczenie, wiedza otrzymana), zaś dolna część przedstawia „wyjście”, czyli wykonywanie zadań i konkretne zachowania. W środkowej części schematu znajdują się następujące rodzaje wiedzy, jakimi dysponuje człowiek: epizodyczna, proceduralna i semantyczna.

Ścieżka A ukazuje nabywanie wiedzy epizodycznej poprzez osobiste doświadczenia. Wiedza epizodyczna może prowadzić bezpośrednio do zachowań. Przykładem jest nowy pracownik, który zaobserwował, że pozostali pracownicy nie wychodzą do domu po upływie wyznaczonych godzin pracy. Ścieżka A₁ ukazuje, jak



Rys. 1. Poznawczy model wiedzy ukrytej w relacji do innych rodzajów wiedzy

Źródło: [Nęcka 2003, s. 110].

kumulujące się doświadczenia prowadzą do sformułowania uogólnionej reguły, która staje się wiedzą proceduralną. Przykładowy pracownik może wiedzę epizodyczną przekształcić w wiedzę proceduralną, nie wychodząc z pracy wcześniej niż w wyznaczonym czasie. Jeśli ten sam pracownik dodatkowo zwerbalizuje tę regułę, staje się ona jego wiedzą semantyczną (ścieżka A₂).

Ścieżka B ukazuje formalne nabywanie wiedzy: w szkołach, na uczelniach czy szkoleniach. Przykładem jest pracownik, który na szkoleniu z zakresu przywództwa dowiedział się o różnych stylach przywództwa według jednej z teorii, tym samym zwiększając własną wiedzę w tym zakresie.

Dla zagadnienia wiedzy praktycznej najbardziej interesujące są ścieżki nabywania wiedzy proceduralnej (C₁ i C₂). Ścieżka C₂ pokazuje, że procedur jawnych, powszechnie znanych często uczymy się podczas szkoleń. W firmach pracownicy często przechodzą treningi, na których uczą się konkretnych umiejętności, nie zaś wiedzy ogólnej (semantycznej). Na przykład ten sam pracownik, który dowiedział się o różnych stylach przywództwa, miał okazję rozpoznać własny oraz w scenie odgrywanej z innymi uczestnikami mógł przeciwiczyć przykładową sytuację motywowania podwładnych. Jednak w przeważającej części uczymy się procedur w sposób nieoficjalny i niejawny, na podstawie własnego doświadczenia (C₁). Przykładem może być menedżer, który zdobył wiedzę dotyczącą doboru kadr do swojego zespołu podczas 13-letniego stażu pracy na swoim stanowisku.

Zdaniem Sternberga i jego współpracowników takie są właśnie początki nabywania wiedzy ukrytej, czyli zdobytej osobiście, proceduralnej i praktycznej. Zdarza

się także, że wiedza ta jest werbalizowana, przekładana na jawne procedury. Na przykład opisany menedżer wydaje książkę na temat efektywnego doboru kadr. Tym samym zostaje wzbogacony dorobek wiedzy semantycznej (ścieżka C_3). W przeważającej części doświadczeń wiedza menedżera nie jest jednak werbalizowana i w ten sposób pozostaje wiedzą ukrytą, często swą skutecznością przewyższającą wiedzę jawną.

4. Model menedżerskiej wiedzy praktycznej¹

W swoich pracach Sternberg i jego współpracownicy wskazują na wiele rodzajów wiedzy ukrytej menedżerów. Wiedzę tę można podzielić ze względu na trzy kryteria: treści, kontekstu oraz orientacji. Poniżej przedstawiamy krótki opis poszczególnych rodzajów wiedzy ukrytej.

1. Kryterium treści (*content*). Ukryta wiedza na temat:

- **Zarządzania sobą** – to wiedza przede wszystkim na temat motywowania samego siebie oraz umiejętności zorganizowania się. Przykład: wiedza o tym, jak przezwyciężyć problem odkładania zadań.
- **Zarządzania innymi** – to wiedza o zarządzaniu podwładnymi oraz interakcjami ze współpracownikami równymi rangą i z przełożonymi. Przykład: wiedza na temat, jak nagradzać pracowników, aby zarazem maksymalizować wydajność oraz satysfakcję z wykonywanej pracy.
- **Zarządzania zadaniami** – odnosi się do umiejętności wykonywania specyficznych zadań charakterystycznych dla pracy menadżera. Przykład: umiejętność przedstawienia własnego punktu widzenia podczas występu przed dużym audytorium.

2. Kryterium kontekstu (*context*). Wiedza dotyczy wykonywania zadań z różnym terminem realizacji.

- **Kontekst lokalny** odnosi się do zadań z krótkim terminem realizacji, skupia się na zadaniach bieżących. Przykład: umiejętność wybrania pracownika do sporządzenia szybkiego i dokładnego raportu na temat kosztów projektu.
- **Kontekst globalny** odnosi się do zadań z długim terminem realizacji, skupia się na tym, jak aktualną sytuację wpasować w większą całość. Przykład: wiedza na temat przydzielania odpowiednich zadań pracownikom bez doświadczenia.

3. Kryterium orientacji (*orientation*) – wiedza dotyczy idealnej jakości bądź praktyczności sądów i decyzji. Pomysły (idee) mogą być rozpatrywane na wielu wymiarach. Dwa ważne według Sternberga wymiary to idealna jakość oraz praktyczność pomysłu.

- **Idealistyczna orientacja** wiedzy ukrytej odnosi się do idealnej jakości danego pomysłu, bez odnoszenia się do jego praktyczności. Przykład: wiedza na temat tego, że negatywnej informacji zwrotnej lepiej udzielać na osobności niż w obecności innych pracowników.

¹ Punkt opracowany na podstawie pracy [Wagner, Sternberg 1987].

- **Pragmatyczna orientacja** wiedzy ukrytej odnosi się do tego, jak użyteczny jest dany pomysł. Przykład: umiejętność miłego, asertywnego odmówienia przyjęcia jakiegoś zadania, kiedy wiemy, że nie mamy czasu, by je wykonać.

Rzadko zdarza się, by każda z przedstawionych kategorii wiedzy ukrytej występowała samodzielnie. Zarządzanie z sukcesem często łączy w sobie wiele aspektów wiedzy ukrytej. Na przykład prowadzenie spotkania wymaga zarówno umiejętności z zakresu zarządzania sobą, zarządzania innymi, jak i zadaniami.

5. Pomiar wiedzy ukrytej i intuicji

Wiedza ukryta i intuicja, ze względu na swą „nieuchwytność”, są szczególnie trudnym przedmiotem dla badaczy próbujących je zmierzyć i opisać. W licznych badaniach stosowano rozwiązania takie, jak: elementy wywiadu epizodycznego, zadania symulacyjne czy kwestionariusze [Nęcka 2003].

Poniżej zostaną przedstawione narzędzia do badania wiedzy ukrytej i intuicji, którymi dysponujemy w polskich wersjach.

Sternberg [Wagner, Sternberg 1987], badając determinanty sukcesu menedżerskiego, opracował model menedżerskiej wiedzy praktycznej, który stał się punktem wyjściowym do stworzenia kwestionariusza wiedzy praktycznej dla menedżerów (*Tacit Knowledge Inventory for Managers* – TKIM). Polskiej adaptacji dokonali Jan F. Terelak oraz Anna K. Baczyńska. Inwentarz pozwala identyfikować osoby, które wykazują predyspozycje do osiągania sukcesów na stanowiskach menedżerskich. Można go używać w procesach selekcji i promowania lub jako narzędzie diagnostyczne w szkoleniach i rozwoju personelu [Terelak, Baczyńska 2008].

Utrudnieniem w badaniu intuicji jest brak jednolitej definicji oraz sam charakter tego zjawiska. Jednak zamiast opisywać fenomen intuicji można opisywać ludzi, którzy się nią posługują [Balas 2001]. Opisowe charakterystyki intuicji m.in. globalność – analityczność przetwarzania informacji, szybkość przebiegu procesu, jego niedostępność introspekcji, nagłość i oczywistość sądów intuicyjnych, a także silny ładunek emocji [Balas 2001; Nosal 1992] pozwoliły na wyróżnienie dwóch stylów poznawczych: intuicjonistów i racjonalistów (za: [Balas 2001]).

Metodą, która ujmuje intuicję jako styl poznawczy, jest kwestionariusz intuicjonizmu – racjonalizmu – KIR [Kolańczyk 1991]. Wysokie wyniki otrzymane w tym kwestionariuszu świadczą o intuicyjnym stylu poznawczym, zaś niskie – o racjonalistycznym.

Narzędziami skonstruowanymi na podstawie typologii umysłów Junga są skala Typów umysłów – STU (1992) – autorstwa Czesława Nosała oraz MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). MBTI zyskał sobie dużą popularność w zachodnich organizacjach jako inwentarz do badania osobowości.

Agor [1998, s. 172-176] przebadął sporą próbę menedżerów skonstruowanym samodzielnie, autorskim kwestionariuszem AIM (*AIM Survey*) mierzącym ogólny

poziom aktualnych zdolności intuicyjnych. Następnie wybrał 10% menedżerów, którzy wykazali najwyższy wynik intuicji, i przyjrzał im się dokładnie, przeprowadzając z nimi wywiady i towarzysząc im w codziennej pracy.

6. Wiedza ukryta i intuicja w zarządzaniu

6.1. Charakterystyka menedżerów wykorzystujących intuicję

Menedżerowie posługujący się intuicją posiadają zazwyczaj zestaw charakterystycznych cech. Między innymi są to: dobre wyobrażenie o sobie samym, ciekawość, niezależność, wewnątrzsterowność, koncentracja bardziej na rozwiązaniach niż problemach, przedkładanie stylu nieformalnego nad formalny [Agor 1998, s. 277].

Menedżerowie obdarzeni intuicją korzystają z jej zasobów we wszystkich fazach rozwiązywania problemów; zaczynając od odkrywania problemów, poprzez definiowanie go, generowanie nowych rozwiązań, na wybraniu ostatecznego rozwiązania i wdrożenie go kończąc. Na poziomie odkrywania nowych problemów intuicyjni menedżerowie potrafią dostrzec nowe możliwości na rynku, których nie dostrzegają inni. Tacy menedżerowie są często znani z zadawania wnikliwych i prowokacyjnych, lecz konstruktywnych pytań. Charakteryzuje ich także generowanie nowych pomysłów i rozwiązywanie problemów z pozoru nierozwiązywalnych, co przychodzi im z większą łatwością niż pozostałym menedżerom. Uważani są za najbardziej innowacyjną grupę pracowników i są określani jako twórczy myśliciele, mistrzowie zmian czy wizjonerzy. Intuicyjni menedżerowie przedkładają działania nad bezczynność, koncentrują się bardziej na rozwiązaniach niż na problemach. Są skłonni do podejmowania ryzyka.

Badania przeprowadzone przez Ch. Forda dowiodły, że cechą najbardziej wyróżniającą menedżerów wykorzystujących intuicję jest skłonność do podejmowania decyzji ryzykownych [Harper 1998, s. 145]. Jak już wykazano, intuicja jest często stosowana w sytuacjach niedoboru informacji. Podjęcie decyzji w takich sytuacjach wiąże się z podejmowaniem ryzyka, które może być trojakiego rodzaju. Kierownicy, którzy zaufali swoim przeczuciom w sytuacji niedostatecznych danych, podjęli ryzyko, które w razie porażki odnosi się do ich osobistych umiejętności intuicyjnych. Drugi rodzaj ryzyka decyzji intuicyjnej polega na sprzeciwieniu się danym liczbowym. Menedżerowie odrzucający plany mające poparcie w liczbach mogą zostać okrzyknięci geniuszami w razie pomyślności przedsięwzięcia. W przeciwnym wypadku konsekwencje tych sytuacji mogą być dla nich niekorzystne: od odwrócenia się współpracowników, poprzez zarzuty impertynencji, nawet po degradację czy usunięcie z organizacji. Trzeci rodzaj ryzyka jest często trudny do zaobserwowania, a dla niektórych może być też sposobem uniknięcia ryzyka. Jest to paraliż przez analizę. Typowa odpowiedź owładniętego „paraliżem” menedżera brzmi: „Nie mam wystarczającej ilości danych, by podjąć tę decyzję”. Według S.C. Harpera ten trzeci

rodzaj ryzyka może być najniebezpieczniejszy dla organizacji. „Podejście »schowaj się za danymi« może być jak nowotwór, który podkopuje zdolność firmy do udawania się tam, gdzie inna firma wcześniej nie dotarła” [Harper 1998, s. 156].

To, czy osoba zrobi użytek ze swoich zdolności intuicyjnych, może być determinowane przez poziom pewności siebie [Harper 1998, s. 155].

Badania Agora [1998] dotyczyły także odczuć, jakie towarzyszą menedżerom po podjęciu decyzji zarówno tej zgodnej z intuicyjnym przeczuciem, jak i wbrew niemu. Menedżerom podejmującym decyzję zgodną z intuicją towarzyszyło, na poziomie fizycznym, narastające podniecenie w okolicy brzucha, nagły skurcz czy błysk światła jak przy uderzeniu piorunem. Na poziomie emocjonalnym odczuwali narastające, niemal euforyczne podniecenie lub uczucie spokoju i spełnienia. Trafnej decyzji towarzyszył także nagły przebłysk, że to właściwe rozwiązanie („Eureka!”). Menedżerowie mieli także często poczucie całkowitego zaangażowania, stan *flow*. Menedżerowie po podjęciu decyzji zgodnie z intuicją wiedzieli, że podjęli właściwą decyzję, czemu towarzyszyło poczucie harmonii i koherencji.

Dla badaczy interesujące jest, że przebadani przez Agora [1998] menedżerowie wiedzieli dokładnie, kiedy podjęli decyzje niesłuszne z intuicją. Towarzyszyło im wtedy poczucie lęku i dyskomfortu, odbierali niespójne mieszane sygnały dotyczące decyzji. Błędna decyzja objawiała się też problemami żołądkowymi i trudnościami ze snem.

Jak wskazuje Agor [1998], najczęstsze błędy popełniane przez menedżerów wiązały się z brakiem uczciwości wobec samych siebie, z samooszukiwaniem się, nadmierną pewnością siebie, zarozumiałością bądź – przeciwnie – z brakiem wiary w siebie i lękiem. Ważną zasadą łamaną przez menedżerów była zasada nieprzywiązywania się do własnych przekonań oraz myśleniu w kategoriach „jak coś powinno wyglądać”, a nie „jak w rzeczywistości to wygląda”. Błędy też często następowały w efekcie działania mechanizmu projekcji czy myślenia życzeniowego. Badani menedżerowie wskazali także na czynniki stresogenne, takie jak: napięcie fizyczne i emocjonalne, zmęczenie czy choroba, utrudniające im podjęcie decyzji zgodnej z intuicją.

Jak zwrócił uwagę Nosal [Nosal 2001, s. 286], korzystna dla menedżera jest znajomość swojego typu umysłu, ponieważ dzięki temu może być świadomy swoich możliwości i ograniczeń, tym samym będzie mógł głębiej wnikać w przetwarzanie informacji i szybciej eliminować ewentualne błędy. Rozszerzając myśl Nosala, że istotna w pracy menedżera jest znajomość własnego typu umysłu (w jakim stopniu dany menedżer posługuje się intuicją), dodać można, że znaczące w posługiwaniu się intuicją jest także uważne przyglądanie się sobie, jakim mechanizmom się ulega, jakie heurystyki się stosuje czy jakim wpływom się ulega.

6.2. Pracownik cechujący się intuicją a charakterystyka organizacji oraz typy zadań

Osoby obdarzone intuicją bardzo dobrze odnajdują się w organizacjach mających rozbudowaną strukturę, z dużą liczbą zatrudnionych (w tysiącach) oraz z siedzibami w różnych krajach. Bardzo łatwo im przychodzi funkcjonowanie w środowiskach, w których osoby mają różne pochodzenie.

Często ci, którzy posługują się intuicją, preferują działanie w środowisku zmiennym. Gotowość na zmiany jest im wręcz niezbędna do życia. Intuicyjni pracownicy ze względu na swój typ umysłu, który toleruje natłok informacji i jest zdolny do syntezy, mogą być odpowiedzialni za wiele obszarów zadaniowych jednocześnie. Intuicjoniści dobrze czują się w organizacjach podkreślających niezależność pracownika.

Intuicjoniści odnajdują się w sytuacjach, w których czas jest ograniczony i istnieje presja na podjęcie właściwej, bezbłędnej decyzji w krótkim czasie. Osoby obdarzone intuicją tolerują wysoki poziom niepewności, sytuacje, gdy liczba faktów jest ograniczona, a informacji niezbędnych do podjęcia decyzji nie da się przewidzieć metodami analitycznymi. Radzą sobie z zadaniami, gdy istnieje kilka akceptowalnych opcji oraz gdy nie istnieją precedensy danej sytuacji. Mają duży entuzjazm, a do trudności podchodzą z zapałem. Ekstrawertywni intuicjoniści najlepiej odnajdują się w zadaniach pilnych, w których trzeba raportować do różnych ludzi.

Osoby obdarzone intuicją najmniej komfortowo czują się w organizacjach, które mają przejrzystą strukturę, w których wiadomo, kto za co jest odpowiedzialny, oraz w organizacjach, które postępują zgodnie z wiedzą książkową. Intuicjoniści nie czują się komfortowo w pracy angażującej w kilka jasnych i dobrze zdefiniowanych projektów oraz w pracy, w której trzeba codziennie raportować do tego samego przełożonego. Wyrażają niechętny stosunek do zrutynizowanej i powtarzalnej pracy, w której wydarzają się codziennie mniej więcej te same rzeczy. Intuicjoniści nie potrzebują precyzyjnych szczegółów dotyczących działania. Pracują raczej zrywami niż jednym tempem każdego dnia. Trudności w werbalizacji doświadczeń intuicyjnych mogą powodować komplikacje w porozumiewaniu się ze współpracownikami. Pracownik intuicyjny może posługiwać się wyraźną dla niego samego mapą mentalną, lecz inni mogą czuć się zagubieni wobec jego pomysłów.

W dzisiejszym świecie pełnym wyzwań i rozlicznych możliwości doboru personelu największym grzechem jest ignorowanie zdolności intuicyjnych. Jeśli uda się przyciągnąć do organizacji osobę obdarzoną intuicją, o wysokiej wiedzy eksperckiej, o unikatowym punkcie widzenia, bardzo łatwo zaprzepaścić jej potencjał, włączając ją w sztywne ramy organizacji. Można tego uniknąć, wyznaczając indywidualne ścieżki kariery, uwzględniając specyficzne kompetencje tych osób.

Do przykładowych obszarów działań dla ludzi posługujących się intuicją należą:

- stanowiska na poziomie strategicznym (stanowiska *top level*, *senior executive*),
- tworzenie nowych produktów,

- kierowanie projektami,
- doradztwo, szkolenia i coaching,
- edukacja, badania i rozwój.

Wiele badań (np. [Agor 1998]) potwierdza, że rola intuicji rośnie w miarę przesuwania się w górę na drabinie zarządzania. Badania Agora [1998] wykazały także różnice między płciami. Kobiety konsekwentnie otrzymują wyższe wyniki w umiejętnościach intuicyjnych. Różnice ujawniły się także w grupach etnicznych. Menedżerowie pochodzenia azjatyckiego cechowali się większą intuicyjnością niż menedżerowie pochodzący z innych grup etnicznych [Agor 1998, s.194]. Może mieć to swoje źródła w tym, że Japończycy hołdują jedności ciała i umysłu, a uczenie się przez doświadczenie znajduje silne umocowanie w kulturze Wschodu.

6.3. Zarządzanie wiedzą ukrytą w organizacji

Nonaka i Takeuchi, przedstawiając model tworzenia wiedzy w organizacji – „spirale wiedzy” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 96], założyli, że istnieją dwa rodzaje wiedzy: **wiedza dostępna** (obiektywna) oraz **wiedza ukryta** (subiektywna). Uważają oni, że najważniejsze w życiu organizacji, jako systemu uczącego się, są interakcje tego, co ukryte, i tego, co dostępne. Konwersja wiedzy zachodzi w czterech procesach: od ukrytej do dostępnej (eksternalizacja), od dostępnej do dostępnej (kombinacja), od dostępnej do ukrytej (internalizacja), od ukrytej do ukrytej (socjalizacja). Proces ten nie jest jednokierunkowy, lecz ma postać spirali, a interakcje między wiedzą jawną a ukrytą zachodzą w sposób wielokrotny i powtarzalny.

Socjalizacja to etap nabywania doświadczenia, które jest kluczem do zdobycia wiedzy ukrytej. Jednostki mogą nabywać tę wiedzę bezpośrednio od innych: obserwując, naśladując i ćwicząc. Nabywanie wiedzy ukrytej na tym etapie następuje tak jak to opisano w modelu nabywania wiedzy ukrytej Sternberga (ścieżka C_1 , por. rys. 1), czyli są to często treningi. Szkolenia gwarantują nowej osobie zdobycie wiedzy ukrytej w towarzystwie eksperta z danego zakresu. Zwykły przekaz informacji (ścieżka B lub C_2 , por. rys. 1) często jest mniej skuteczny ze względu na to, że jest oderwany od emocji, kontekstu specyficznych doświadczeń. Kolejnym etapem jest eksternalizacja wiedzy, czyli proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć. Eksternalizacja uruchamiana jest przez dialog lub myślenie zbiorowe w toku wypracowywania idei. Odwołując się do modelu Sternberga, stwierdza się, że jest to moment, w którym zdobyta wiedza poszerza magazyn pamięci semantycznej. Kiedy wiedza w organizacji zostaje udostępniona, w procesie kombinacji włącza się ją w istniejący system wiedzy. Na poziomie organizacji tworzy się na przykład nowe procedury, które muszą być zaakceptowane przez każdego z pracowników (internalizacja). Każdy pracownik przyswaja je zgodnie ze swoimi uprzednimi doświadczeniami, umiejętnościami, zdolnościami, możliwościami (socjalizacja); dochodzi ponownie do powstania nowej ukrytej wiedzy poszczególnych pracowników i proces zaczyna się od początku.

Hansen, Noria, Tierney, przeprowadzając badania na firmach konsultingowych, zauważyli dwa odrębne podejścia do zarządzania wiedzą – strategię kodyfikacji i personalizacji [Hansen, Noria, Tierney 1999]. Strategia kodyfikacji bardzo dobrze się sprawdza w organizacjach, w których wiedza jest możliwa do spisania, a rozwiązania technologiczne, takie jak Internet, CRM, ERP, ułatwiają pracownikom dostęp do wiedzy. Strategia personalizacji, oparta na kontaktach osobistych pracowników, ułatwia zaś przekazywanie wiedzy ukrytej. Wiedza ukryta stanowi osobisty potencjał każdej z zatrudnionych jednostek związany z ich doświadczeniem. Strategia personalizacji polega na stworzeniu przez organizację warunków do wzajemnego dzielenia się przez pracowników swoją wiedzą. Nieformalna wiedza może być przekazywana między pracownikami o różnym doświadczeniu i stażu pracy. Jej wadą jest to, że wraz z odchodzącym pracownikiem organizacja traci całą jego wiedzę, o ile nie została wcześniej już przekazana. Wybór strategii zależy od indywidualnych preferencji danej organizacji. Często bywa tak, że firmy stosują obie, przy czym jedna z nich jest dominująca, a druga jest wspierająca.

Wzajemne dzielenie się wiedzą ukrytą przez pracowników może zachodzić w różnych okolicznościach: twarzą w twarz, podczas rozmowy telefonicznej czy przez e-mail. Organizacja może także wspierać przepływ wiedzy ukrytej, wprowadzając wewnętrzne programy mentoringu (relacja ekspert – nowicjusz) czy coachingu.

7. Podsumowanie

Menedżerowie dokładnie zdają sobie sprawę, że przyszłość należy do pracowników wiedzy” którzy w swej codziennej pracy nie używają rąk, lecz głów. Klucz do sukcesu leży w zdobywaniu przez pracowników wymaganej w organizacji wiedzy.

Wiedza zdobywana przez pojedyncze jednostki jest specyficzna, bo osobista, i często proceduralna („wiem, jak”). Wymaga umiejętności jej gromadzenia, przetwarzania i wydobywania w celu dostosowania się do pojawiających się w otoczeniu szans.

Pierwszym krokiem do korzystania z bogatych źródeł wiedzy ukrytej i intuicji w organizacji jest świadomość tego, że każdy z nas wie więcej niż mu się wydaje. Kolejne kroki mogą być odpowiedziami na pytania: Jak wydobywać ten ukryty w pracownikach potencjał? Jak przyciągnąć do firmy osoby posiadające wiedzę ekspercką, o wyjątkowym podejściu, o celnej intuicji? Jak wewnątrz organizacji dzielić się wiedzą ukrytą, trudną do zwerbalizowania, stanowiącą wiedzę proceduralną poszczególnych pracowników? Co zrobić, by wiedza ukryta stała się wiedzą jawną, by mogła wzbogacić zasoby organizacji?

By odpowiedzieć na te pytania, badania nad intuicją i wiedzą ukrytą powinny być prowadzone na większą skalę. Ważne jest także, by zdobyte odpowiedzi wdrożyć do instytucji odpowiedzialnych za doskonalenie i dobór kadr.

Literatura

- Agor W.H. (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Argyris Ch., *Tacit knowledge and management*, [w:] Sternberg R.J., Horvath J.A. (red.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey 1999.
- Balas R., *Intuicyjny styl poznawczy a rola metafor w twórczości*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, 44, s. 175-187.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Goleman D., *Inteligencja społeczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, “Harvard Business Review”, 1999 March–April, s. 106-116.
- Harper S.C., *Intuicja: Co odróżnia dyrektorów od kierowników niższych szczebli*, [w:] W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Klein G., *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Doubleday 2003.
- Kolańczyk A., *Intuicyjność procesów przetwarzania informacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991.
- Kolańczyk A., *Trójczynnikiowy model intuicji twórczej – niejawną samokontrola, uwaga ekstensywna i przewartościowanie znaczeń*, [w:] J. Kozielecki (red.), *Nowe idee w psychologii*, GWP, Gdańsk 2009.
- Maruszewski T., *Psychologia poznania*, GWP, Gdańsk 2002.
- Mintzberg H., *Planning on the left side and managing on the right*, “Harvard Business Review On Human Relation” 1979.
- Myers D.G., *Intuicja. Jej siła i słabość*, Moderator, Wrocław 2004.
- Nęcka E., *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nosal Cz., *Diagnoza typów umysłu: rozwinięcie i zastosowanie teorii Junga*, PWN, Warszawa 1992.
- Nosal Cz., *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001.
- Nosal Cz., *Myślenie intuicyjne – fenomenologia i prawdopodobne mechanizmy*, [w:] Z.W. Dudek (red.), *Intuicja. Psychika wizyjna albo Problemy psychologii i kultury*, Eneteia, Białystok 2002.
- Pajor K., *Psychologia intuicyjnego poznania*, [w:] Dudek Z.W. (red.), *Intuicja. Psychika wizyjna albo Problemy psychologii i kultury*, Eneteia, Białystok 2002.
- Springer S.P., Deutsch G., *Lewy mózg, prawy mózg – z perspektywy neurobiologii poznawczej*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Sternberg R.J., Horvath J.A. (red.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey 1999.
- Shirley D.A., Langan-Fox J., *Intuition: A review of the literature*, “Psychological Reports” 1996, 79, s. 536-584.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji*, [w:] W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Terelak J., Baczyńska A., *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.

- Torrif B., *Tacit knowledge in teaching: Folk pedagogy and teacher education*, [w:] R.J. Sternberg, J.A. Horvath (red.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey 1999.
- Uchnast Z., *Mądrość: inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa*, [w:] J.C Czabała, E. Zastępcza (red.), *Psychologia kliniczna dzieciństwa i adolescencji*, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2006.
- Vaughan F.E., *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, [w:] W.H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Wagner R.K., Sternberg R.J., *Tacit knowledge in managerial success*, “Journal of Business and Psychology” 1987, vol. 1, no 4.
- Witkowski S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.

TACIT KNOWLEDGE, PRACTICAL INTELLIGENCE AND INTUITION IN MANAGER’S JOB

Summary: This article aims to show the tacit knowledge, practical intelligence and intuition as an essential resource which determines the managers competencies. The research on the role of discussed phenomena (Sternberg, Argyris, Shirley, Langan-Fox) are presented. The authors picture the Sternberg’s Model of Tacit Knowledge Acquisition (2000) and Managerial Tacit Knowledge Model (R. Wagner and R. Sternberg, 1987). There is also a special place in this article dedicated to these phenomena measurement. In its next part the article pictures the characteristics of a manager using intuition and describes how people with deep insight operate in different work environment. The authors end the paper with defined research and implementation problems, crucial for the research and implementation of the issues discussed in the article.