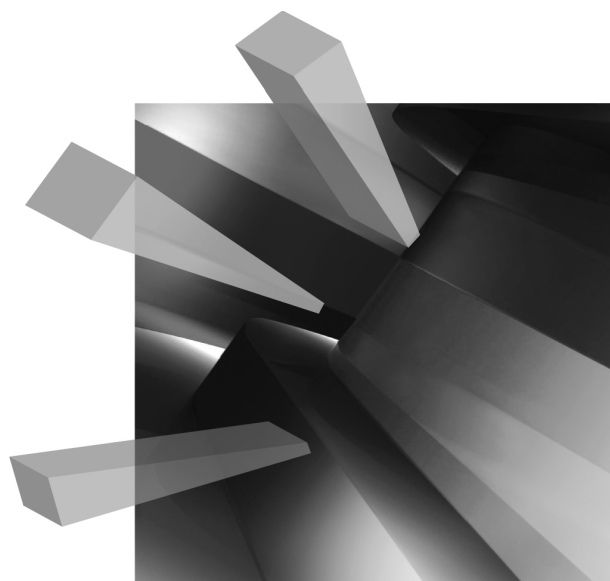


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4(17)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Krzysztof Ćwik , Wzrost przedsiębiorstwa przez tworzenie ugrupowania kapitałowego..... | 9 |
| Wojciech Fliegner , Analiza relacji między regułami i procesami biznesowymi..... | 18 |
| Michał Jankowski , Toksyczne opcje walutowe – negatywne aspekty ograniczania ryzyka walutowego dla przedsiębiorstw na przykładzie wydarzeń z roku 2008..... | 29 |
| Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Gluszak , Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?..... | 45 |
| Patrycja Klimas , Współzależność wymiarów innowacyjności organizacyjnej..... | 61 |
| Tomasz Kopczyński , Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia..... | 73 |
| Kamila Malewska , Doskonalenie potencjału intuicyjnego współczesnego menedżera..... | 83 |
| Grażyna Osbert-Pociecha , Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych..... | 95 |
| Ireneusz P. Rutkowski , Zmodyfikowane metody analizy portfelowej i ich zastosowanie do oceny projektów innowacji produktowych..... | 109 |
| Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Studia przypadków..... | 123 |
| Krzysztof Stepaniuk , Facebook jako płaszczyzna kreowania więzi społecznych między wybranymi podmiotami turystycznymi a użytkownikami serwisu. Studium przypadku..... | 142 |
| Michał Terlecki , Wykorzystanie sponsoringu imiennego w sporcie na przykładzie koszykarskiego Śląska Wrocław..... | 154 |
| Katarzyna Tracz-Krupa , Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr..... | 172 |
| Paweł Waniowski , Uczciwość cen. Etyczne aspekty procesu kształtowania cen w przedsiębiorstwach..... | 184 |
| Jarosław Woźniczka , Czas jako zmienna w procesach planowania i pomiaru efektów komunikacji marketingowej..... | 198 |
| Anna Zięba , Zastosowanie funkcji informacyjnej pytania w doskonaleniu analizy ankiet wykorzystywanych w przedsiębiorstwach..... | 219 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Krzysztof Ćwik , Growth of the company through the creation of a business group..... | 17 |
| Wojciech Fliegner , Analysis of relationship between rules and business processes..... | 28 |
| Michał Jankowski , Toxic currency options – negative aspects of the exchange rate risk limitation for companies in relation to events from the year 2008..... | 44 |
| Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Głuszak , Knowledge management – why is it so important?..... | 60 |
| Patrycja Klimas , The interdependencies within dimensions of organizational innovativeness..... | 71 |
| Tomasz Kopczyński , Management of projects compared to the increasing complexity and the dynamics of the environment..... | 82 |
| Kamila Malewska , Improving intuitive potential of contemporary manager..... | 94 |
| Grażyna Osbert-Pociecha , Changes that lead to simplification – results of studies..... | 108 |
| Ireneusz P. Rutkowski , Modified methods of portfolio analysis and their application to the evaluation of product innovation projects..... | 122 |
| Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Trust in R & D network of scientific units. Case studies..... | 141 |
| Krzysztof Stepaniuk , Facebook as a creation plain of secondary social bonds between selected tourist companies and users. Case study..... | 153 |
| Michał Terlecki , Use of title sponsorship in sport. The case of Śląsk Wrocław basketball team..... | 171 |
| Katarzyna Tracz-Krupa , Efficiency of the European Social Fund expenditure on the human resources development..... | 183 |
| Paweł Waniowski , Price integrity. Ethical aspects of the price formation process in companies..... | 197 |
| Jarosław Woźniczka , Time as a variable in processes of marketing communication planning and performance measurement..... | 218 |
| Anna Zięba , Application of the Item Information Function to improve the analysis of questionnaires used in companies..... | 229 |

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DOSKONALENIE POTENCJAŁU INTUICYJNEGO WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobów doskonalenia potencjału intuicyjnego decydenta. Opracowanie składa się z czterech zasadniczych części. W pierwszej dokonano przeglądu wybranych definicji intuicji w celu sprecyzowania, czym jest intuicja. Następnie zaprezentowano intuicję, zestawiając ją z racjonalną analizą. W ostatniej części przedstawiono rozmaite techniki i narzędzia doskonalenia zdolności intuicyjnych menedżera.

Słowa kluczowe: intuicja, racjonalna analiza, podejmowanie decyzji.

DOI: 10.15611/noz.2013.4.07

1. Wstęp

Intuicja odgrywa coraz większą rolę zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu, pomimo że ma ona charakter jakościowy i niemierzalny, a ekonomia uznawana jest za naukę ilościową. Wynika to z faktu, iż nauki ekonomiczne nierozzerwalnie wiążą się z podejmowaniem decyzji. Proces dokonywania aktu wyboru zachodzi w mózgu, który składa się z lewej i prawej półkuli. Badania dotyczące pracy mózgu dowodzą, że lewa półkula opowiada za myślenie analityczne, podczas gdy prawa specjalizuje się w myśleniu intuicyjnym. Nie można wyobrazić sobie funkcjonowania mózgu wyłącznie z wykorzystaniem jednej półkuli, podobnie trudno wyobrazić sobie efektywny proces podejmowania decyzji wykorzystujący myślenie „czysto” analityczne lub „czysto” intuicyjne. Są to komplementarne sposoby myślenia i podejmowania decyzji.

Już J. Schumpeter i J.M. Keynes zwracali uwagę na znaczenie intuicji, przypisując jej funkcję tworzenia wizji, która z kolei motywowała i wyznaczała kierunki myślenia analitycznego [Schumpeter 1947, s. 149-159; 1954]. F. Knight dokonał rozgraniczenia między wiedzą analityczną, formalnym, logicznym procesem myślowym a osądem, zdrowym rozsądkiem i intuicją [Knight 1956; 1999]. Zainteresowanie intuicją zmalało po II wojnie światowej. Wynikało to z faktu, iż ekonomia nabrała charakteru bardziej ilościowego, a intuicja stanowiła kategorię, która była niejednoznacznie sprecyzowana i niemierzalna. Pomimo spadku zainteresowania, autorzy odnosili się do niej i rozważali ją w swoich pracach. I tak A. Smith przypisywał centralną rolę intuicji w ramach swojej Teorii moralnych uczuć, używając

określenia „odczucia” [Smith 1969]. Do autorów uznających problematykę intuicji za istotną zaliczyć można także takich ekonomistów, jak J.S. Mill, A. Marshall, H. Simon czy F. Hayek. Wszyscy powyżsi autorzy byli znani ze swojego analitycznego sposobu myślenia, a jednak uwzględniali problematykę intuicji.

W ostatnich latach obserwować można wzmożone zainteresowanie intuicją ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Jest to konsekwencją charakteru otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wynikającego ze zmienności i nieprzewidywalności oraz warunków podejmowania decyzji związanych z presją czasu i szumem informacyjnym. Czynniki te powodują, że decydenci nie są w stanie podejmować decyzji, opierając się na tradycyjnych modelach. Zmuszeni są poszukiwać nowych perspektyw, które umożliwią im podejmowanie decyzji w złożonych warunkach. Taką perspektywą wydaje się intuicja, która może wypełnić lukę informacyjną w przypadku braku informacji lub umożliwić zidentyfikowanie istotnych informacji w sytuacji ich nadmiaru. Bardzo trafnie znaczenie wykorzystania intuicji w dziedzinie fizyki określa A. Miller, który postuluje, że to, co jest intuicyjnie oczywiste „dzisiaj”, było nonsensem „wczoraj” i będzie oznaczało kategorie przestarzałą „jutro”. Sformułowanie to odnieść można śmiało do ekonomii i nauk o zarządzaniu [Miller 1996].

Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobów doskonalenia potencjału intuicyjnego decydenta. Opracowanie składa się z czterech zasadniczych części. W pierwszej dokonano przeglądu wybranych definicji intuicji w celu sprecyzowania, czym jest intuicja. Następnie zaprezentowano intuicję, zestawiając ją z racjonalną analizą. W ostatniej części przedstawiono rozmaite techniki i narzędzia doskonalenia zdolności intuicyjnych menedżera.

2. Istota intuicji

Oksfordzki słownik języka angielskiego zawiera kilka definicji i odniesień do słowa intuicja. Według jednej z nich, oznacza ona spoglądanie w swoje wnętrze, kontemplację, mniemanie lub pogląd. Kolejna definicja określa intuicję jako proces umysłowy związany z rozważaniem, postrzeganiem, rozpoznaniem. Zgodnie z trzecią proponowaną przez słownik definicją intuicja oznacza duchowe postrzeganie lub zdobycie wiedzy w sposób nagły. Intuicja określana jest także jako nagłe pojęcie, zrozumienie danej kwestii bez udziału procesu wnioskowania. Zgodnie z ostatnią przytoczoną w ramach powyższego źródła definicją intuicja to nagłe zrozumienie osiągnięte w wyniku wykorzystania wyłącznie intelektu [*English Oxford Dictionary*]. W literaturze odnaleźć można także tłumaczenia słowa „intuicyjny”, a mianowicie [Frantz 2005, s. 3]:

- nagłe sformułowanie poglądu w odniesieniu do określonego problemu bez konfrontacji z innymi ideami i poglądami,
- zdolność wrodzona, nienabyta w wyniku treningu (ten pogląd nie jest podzielany przez większość autorów, wielu z nich postuluje, że intuicja jest pochodną doświadczenia i można ją doskonalić i rozwijać [Klein 2003]),

- nagle zrozumienie (przeciwieństwo określenia „dyskursywny”),
- większość „najwyższych prawd” ma charakter intuicyjny, nie wymagają one dowodów ani wyjaśnienia.

Podsumowując powyższe definicje, stwierdzić można, że intuicja rozumiana jest jako wiedza zdobyta w sposób nagły, bez wykorzystania procesu analizy, dająca osobie, która jej doświadcza, poczucie oczywistości i pewności odnośnie do danego rozwiązania problemu lub związku pomiędzy określonymi, z pozoru niepowiązany- mi, danymi lub informacjami. Bardzo wymowna i oddająca istotę problemu jest definicja intuicji zaproponowana przez specjalistę w dziedzinie podejmowania decyzji H. Simona, według którego: „sytuacja dostarcza wskazówki, wskazówka daje dostęp do przechowywanych w pamięci informacji, informacje dostarczają odpowiedzi. Intuicja to ni mniej, ni więcej, tylko akt rozpoznania” [Myers 2002, s. 56].

Intuicja często opisywana jest w literaturze przedmiotu jako pozyskiwanie rozwiązania dotyczącego danego problemu bez pełnego zrozumienia, w jaki sposób ta wiedza powstała. Wiadomo tylko, że czasami menedżerowie podejmują decyzje na podstawie silnych, ale jednocześnie „mglistych” odczuć co do słuszności danego rozwiązania. Odczucia tego nie należy jednak utożsamiać z emocjami towarzyszącymi procesowi podejmowania decyzji.

Przyjmuje się, że intuicja jest pochodną doświadczenia i zdobytej wiedzy. Rozwijana jest przez lata w wyniku próbowania, implementacji różnych rozwiązań, użytkowania pozytywnych i negatywnych rezultatów wdrożonych decyzji. Możliwe jest pozyskiwanie wiedzy z doświadczenia bez świadomości realizacji tego procesu. Dzięki wykorzystaniu i ćwiczeniu procesu myślowego menedżerowie mają możliwość wyciągania wniosków z doświadczonych sukcesów i porażek. Takie doświadczenie znajduje odzwierciedlenie w dokonywanych w przyszłości wyborach [Cartwright 2004, s. 9-10].

3. Analiza i intuicja w procesie podejmowania decyzji

Intuicja często definiowana jest w wyniku przeciwstawiania jej racjonalnej analizie [Myers 2002, s. 30]. T. Gilovich i D. Griffin twierdzą, że racjonalna analiza nie istnieje bez ludzkiej intuicji [Gilovich, Griffin 2002, s. 13-18]. Zdaniem D. Hendry’ego intuicja obejmuje wcześniej niekwestionowane przekonania i prawdy, a analiza obejmuje prawdy, które podawane są w wątpliwość. Opinia ta nie jest podzielana przez wszystkich badaczy. Pojawiają się opinie, zgodnie z którymi intuicja rzeczywiście może być zbiorem niekwestionowanych prawd, ale może być także zbiorem kwestionowanych przekonań, które stały się zbyt oczywiste, żeby je podważać [Miller 1996]. Tabela 1 stanowi zestawienie cech charakterystycznych myślenia intuicyjnego i analitycznego.

Proces myślowy odnosi się do pracy całego mózgu. W jego ramach wyróżnić można analityczny i intuicyjny sposób myślenia. Działalność analityczna przypisywana jest lewej półkuli mózgu (*left-brain activities, L-mode thinking*). Jeżeli mene-

Tabela 1. Myślenie intuicyjne vs. myślenie analityczne

| Myślenie intuicyjne | Myślenie analityczne |
|---|--|
| • indukcyjne | • dedukcyjne |
| • subiektywne (własne doświadczenia pozwalają decydentowi wierzyć w słuszność podejmowanych decyzji) | • obiektywne (działania mają swoje logiczne uzasadnienie w postaci dowodów) |
| • skoncentrowane na uczuciach | • skoncentrowane na faktach |
| • rozwiązywanie problemu poprzez rozpatrywanie całości, a następnie dokonywanie analizy problemu poprzez pryzmat odczuć | • rozwiązywanie problemów poprzez dzielenie ich na części, a następnie sekwencyjne ujmowanie problemu z wykorzystaniem logicznego myślenia |
| • umożliwia podjęcie natychmiastowych działań | • działanie wymaga przeprowadzenia wcześniejszej czasochłonnej analizy |
| • działania podejmowane są z uwzględnieniem wcześniejszych doświadczeń | • działania podejmowane są na podstawie świadomej oceny sytuacji decyzyjnej |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Agor 1998, s. 262; Myers 2002, s. 30].

dżer nie ufa swojej intuicji, oznacza to, że rozwiązanie wygenerowane przy wykorzystaniu intuicji jest analizowane przez lewą półkulę w sposób racjonalny. Ze względu na fakt, że intuicja jest niemierzalna, niedoprecyzowana, niektórzy menedżerowie uważają, że nie może stanowić podstawy podjęcia decyzji. Realizacja tzw. refleksyjnego procesu myślowego umożliwia świadome i celowe wykorzystanie intuicyjnego sposobu myślenia (*right-brain thinking*, *R-mode thinking*), związanego z wykorzystaniem prawej półkuli mózgu. Zastosowanie intuicji umożliwia nieracjonalne reakcje z wykorzystaniem wyobraźni i metafor. Refleksyjny proces myślowy związany jest z łączeniem tych dwóch typów myślenia: intuicyjnego i racjonalnego, oraz umożliwia dostęp do danych, faktów, doświadczeń, analizy, ocen i uczuć.

Te dwa sposoby myślenia budzą znaczne zainteresowanie ze strony psychologów od kilkudziesięciu lat, a w ostatnich latach także ze strony teoretyków i praktyków zarządzania. K. Stanovich i R. West, a także laureat Nagrody Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych, D. Kahneman, określają te sposoby myślenia mianem umysłowych systemów 1 i 2, gdzie [Kahneman 2012, s. 31]:

- system 1 – oznacza myślenie intuicyjne, funkcjonuje w sposób szybki i automatyczny, nie wymaga wysiłku ze strony menedżera i przebiega w podświadomości,
- system 2 – odnosi się do myślenia analitycznego, wymaga wysiłku, skupienia, czasu i przebiega w ramach świadomości. Zdaniem K. Stanovicha w ramach systemu 2 wyróżnić można dwie części. Jedna odpowiedzialna jest za inteligencję i określana jest mianem umysłu algorytmowego, a druga – za racjonalność i nazywana jest umysłem refleksyjnym [Stanovich, West 2000, s. 645-665].

Większość decydentów swoje działania utożsamia z analitycznym systemem 2, postrzegając dokonywane wybory jako świadome i skrupulatnie przemyślane. Jed-

nakże konsekwencją funkcjonowania systemu 1 są wrażenia i emocje, które często stają się rzeczywistą podstawą celowych wyborów. Funkcjonowanie systemu 1 wiąże się z tzw. łatwością poznawczą, która oznacza poczucie, że nic nowego się nie dzieje, nic nie zagraża decydentowi, nie ma konieczności mobilizowania wysiłku. Przeciwnieństwo łatwości poznawczej stanowi wysilenie poznawcze, które oznacza, że dany problem decyzyjny będzie wymagał wzmoczonej analizy i mobilizacji systemu 2. Łatwość poznawcza, wynikająca między innymi z rozwiązywania problemów powtarzających się, przejrzystych kryteriów wyboru i dobrego nastroju, powoduje, że decydentowi towarzyszy uczucie znajomości, prawdziwości i łatwości. Wówczas odnosi się on do systemu 1 i ufa swojej intuicji, skłaniając się do myślenia powierzchownego oraz przyczynowo-skutkowego. W sytuacji wzmoczonego wysiłku poznawczego zwiększa się konieczność intensyfikacji pracy umysłowej, decydent czuje się mniej bezpiecznie i komfortowo. Skutkuje to wykorzystaniem systemu 2 i jednocześnie mniej intuicyjnymi i twórczymi decyzjami [Kahneman 2012, s. 82-83].

Liderzy współczesnych organizacji funkcjonujący w warunkach braku lub nadmiaru informacji, niepewności i nieprzewidywalności stają przed koniecznością podejmowania nie tylko trafnych, ale i szybkich decyzji. Strategiczne i taktyczne decyzje nie mogą czekać, więc efektywni menedżerowie, chcąc zwiększyć swoje szanse na podjęcie właściwej decyzji, polegają zarówno na intuicji, jak i na racjonalnej analizie w procesie podejmowania decyzji. Warunkiem koniecznym efektywnego wykorzystania intuicji jest zaufanie i pewność decydenta co do trafności wyboru danego rozwiązania. W przeciwnej sytuacji problem może być zbyt długo analizowany, a pierwsze przejawy intuicji zagłuszone w wyniku ponownego wykorzystania racjonalnej analizy. Na rynku pracy coraz bardziej ceni się zdolność szybkiego podejmowania decyzji, co wiąże się z ograniczaniem znaczenia procesu analitycznego, który charakteryzuje się znaczną czasową i kosztownością. Zauważyć jednak można pewien paradoks w tym trendzie podejmowania decyzji, a mianowicie powolny, racjonalny proces analityczny zwiększa pewność i zaufanie menedżera w kwestii wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji.

Liderzy mają skłonność do kwestionowania swojej intuicji. Mają wątpliwości, czy wykorzystują ją w odpowiednim stopniu oraz przede wszystkim – czy mogą traktować ją jako podstawę podejmowania decyzji. Zwłaszcza młodzi i niedoświadczeni menedżerowie starają się polegać na danych i racjonalnej analizie oraz tłumić wszelkie przejawy intuicji. Wynika to z faktu, iż szkoły biznesowe uczą podejścia racjonalnego i kształtują analityczne umiejętności, a dodatkowo zachowanie to wzmacniane jest w wyniku nagradzania go przez przełożonych. Badania wykazują, że im wyższy szczebel zarządzania zajmują menedżerowie i im bardziej złożone i krytyczne decyzje zmuszeni są podejmować, tym bardziej przydatne i konieczne okazuje się wykorzystanie intuicji. Menedżerowie najwyższego szczebla bardzo często są odizolowani od kanałów informacyjnych, a jednocześnie stają przed koniecznością rozwiązywania jednostkowych, nieustrukturyzowanych, złożonych problemów [Cartwright 2004, s. 7-8]. Istnieją techniki i narzędzia umożliwiające

menedżerom zrozumienie alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów decyzyjnych. Menedżerowie, którzy są otwarci na nowe perspektywy, mogą zwiększyć swoje przekonanie i pewność co do wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji. Mogą nauczyć się ufać intuicji w sytuacjach krytycznych wymagających podjęcia szybkiej decyzji.

4. Sposoby doskonalenia intuicji w procesie podejmowania decyzji

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że każdy człowiek ma pewien poziom zdolności intuicyjnych. Niektórzy mają je w większym zakresie, inni w mniejszym. Jedni świadomie ćwiczą swoją intuicję, żeby zwiększyć efektywność jej wykorzystania, inni celowo ją blokują. Badania empiryczne dowodzą, że menedżerowie mający wysoki poziom zdolności intuicyjnych, charakteryzują się zazwyczaj określonym zestawem cech. Należą do nich [Agor 1998, s. 277]:

- wysokie poczucie własnej wartości,
- ciekawość,
- niezależność,
- podejmowanie ryzyka,
- nieformalny styl bycia,
- wewnątrzsterowalność w przeciwieństwie do zewnątrzsterowalności,
- koncentracja na rozwiązaniach, a nie na problemach,
- aktywność w działaniu.

Intuicyjni menedżerowie są predysponowani do radzenia sobie z określonym rodzajem zadań i pełnienia konkretnych funkcji. Oczywiście wyróżnić można zarówno pozytywne zdolności intuicyjnych menedżerów, jak i negatywne, które zmniejszają skuteczność procesu decyzyjnego. Do pierwszej grupy zdolności zaliczyć można: kreowanie nowych rozwiązań i możliwości, antycypowanie przyszłych zmian, entuzjastyczne podejście do rozwiązywania problemów i pojawiających się trudności. Natomiast do drugiej: niechętny stosunek do działań rutynowych i analizowania szczegółów, zbyt szybkie wyciąganie wniosków, pomijanie faktów, kurczone trzymanie się intuicji, nawet jeżeli fakty dowodzą, iż jest ona błędna, brak wytrwałości w działaniu. Bardziej szczegółowo można sklasyfikować menedżerów – intuicjonistów w kategoriach introwersji i ekstrawersji. Mianowicie ekstrawertycznemu intuicjonście przypisać można między innymi następujące cechy: łatwo wyraża swoje myśli i przedstawia rozwiązania, inspirację uzyskuje w wyniku bezpośredniej interakcji z ludźmi, początkowo wykazuje duży entuzjazm, ale często nie udaje mu się rozwiązać problemu lub przebrnąć przez szczegóły sytuacji decyzyjnej. Natomiast intuicjonista introwertyczny to taki, który ma trudności z wyrażeniem siebie, dlatego woli pracować indywidualnie, inspirację uzyskuje w wyniku procesów myślowych bez udziału osób trzecich, ma problemy z prezentowaniem swoich rozwiązań i stosowaniem ich w praktyce [Agor 1998, s. 277].

Przedstawiona powyżej charakterystyka wysoce intuicyjnych menedżerów nie oznacza, że każda osoba wykorzystująca intuicję w procesie decyzyjnym będzie odznaczała się tymi zdolnościami i cechami. Nie wszyscy intuicyjni menedżerowie są podobni i nie wszyscy kreują rozwiązania problemu decyzyjnego za pomocą tych samych metod. Każdy natomiast jest w stanie zwiększyć swój potencjał intuicyjny przez wykorzystanie odpowiednich ćwiczeń i technik. Bardzo istotne w tej kwestii są takie cechy, jak wytrwałość i sumienność. Ponadto, chcąc zwiększyć swój poziom intuicji, menedżerowie powinni nauczyć się akceptować ryzyko, które może wiązać się z jej wykorzystaniem w procesie decyzyjnym. Wdrożone rozwiązania należy weryfikować i starać się uczyć na swoich błędach. Istnieją dwa podstawowe powody, w konsekwencji których nie udaje się w pełni rozwinąć zdolności intuicyjnych. Po pierwsze, jest to lenistwo, a po drugie – strach przed porzuceniem dotychczas stosowanych metod i technik podejmowania decyzji. Wykorzystywanie intuicji wymaga zatem podjęcia ryzyka, które wiąże się z rezygnacją z utartych schematów myślowych na rzecz kreatywnego rozwiązywania problemów [Malewska 2010, s. 126-141].

Tabele 2 i 3 przedstawiają proponowane w literaturze przedmiotu techniki i ćwiczenia stosowane w celu zwiększenia częstotliwości występowania oraz trafności działań intuicyjnych.

Tabela 2. Techniki i ćwiczenia pobudzające wykorzystywanie intuicji

| Techniki relaksacyjne | Ćwiczenia umysłowe |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • oczyszczenie umysłu, • przebywanie w samotności, • słuchanie muzyki klasycznej, • modlitwa, • medytacja, • uśmiech, • poświęcenie więcej czasu na analizę problemu (wielokrotne powracanie do problemu – zachowanie dystansu do problemu) | <ul style="list-style-type: none"> • generowanie pomysłów bez wyznaczonego celu, • ćwiczenie wyobraźni, • akceptowanie braku kontroli oraz wieloznaczności, • otwartość na nowe sytuacje i zdarzenia, • ćwiczenie koncentracji, • poszukiwanie unikatowych rozwiązań |
| Ćwiczenia analityczne | |
| <ul style="list-style-type: none"> • przedyskutowanie problemu z osobami, które reprezentują odmienne punkty widzenia, • maksymalne angażowanie się w podejmowane decyzje, • rozważenie wszystkich argumentów za i przeciw (w przypadku dokonywania oceny alternatywnych wariantów rozwiązania problemu), a następnie określenie odczuć odnośnie do tych argumentów, • analizowanie marzeń, • zapewnienie odpoczynku przed podjęciem decyzji | |

Źródło: [Agor 1998, s. 209].

Umysł, pracując w trybie intuicyjnym, wykorzystuje wszelkie źródła informacji: dane, fakty, emocje, zdarzenia, obrazy, doświadczenia własne i osób trzecich. Proces przetwarzania tych informacji odbywa się wówczas poza świadomością decydenta.

Tabela 3. Techniki wzmacniające potencjał intuicyjny

| Techniki relaksacyjne | Techniki umysłowo-analityczne |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • medytacja, • stosowanie ukierunkowanej wyobraźni, • modlitwa, • post, • utrzymywanie dobrej kondycji fizycznej, • identyfikowanie własnych pragnień | <ul style="list-style-type: none"> • praca z mapami umysłowymi, • wykraczanie poza swoją specjalność, • bycie elastycznym i otwartym, • czytanie prac z zakresu filozofii i filozofii nauki, • czytanie literatury <i>science fiction</i>, • zapisywanie wszystkich przejawów intuicji i pomysłów w celu ich późniejszego wykorzystania |

Źródło: [Agor 1998, s. 211].

Dlatego też bardzo często przełomowe odkrycia, krytyczne decyzje formułowane są nie w momencie dokonywania racjonalnej analizy, która opiera się wyłącznie na faktach i danych, ale w sytuacjach niezwiązanych z problemem decyzyjnym, w wyniku intuicyjnego procesu myślowego. Uzyskane w ten sposób rozwiązanie problemu jest efektem permanentnej pracy mózgu. Intuicję traktować można zatem jako efekt nieświadomego przetwarzania dostępnych dla mózgu informacji. W literaturze przedmiotu proponuje się techniki związane z ćwiczeniem procesu myślowego (refleksyjnego – angażującego jednocześnie lewą i prawą półkulę mózgu), umożliwiające rozwój i wzmacnianie potencjału intuicyjnego i umiejętne łączenie go z racjonalną analizą. Zaliczyć do nich można [Cartwright 2004, s. 10-23]:

- tworzenie dzienników intuicyjnych – pozwalają na zapisywanie istotnych doświadczeń, a jednocześnie dają możliwość przeanalizowania i rozważenia ich pod kątem wartości, jaką miały dla uzyskanych efektów. Zapamiętane związki między podjętą decyzją a osiągniętym wynikiem umożliwią podjęcie decyzji w podobnej sytuacji bez konieczności posiadania kompletnej informacji. W prowadzeniu dziennika intuicyjnego istotne jest wykorzystanie formy nie tylko pisemnej, ale także graficznej. Zwizualizowanie problemu umożliwi uzyskanie większej ilości informacji oraz zidentyfikowanie cech, które ułatwią głębsze zrozumienie problemu decyzyjnego. Wzmacnianie zdolności percepcji, niezbędnej przy graficznej prezentacji problemu decyzyjnego, przyczyni się do efektywniejszego rozwiązywania problemów, gdyż umożliwi całościowe ujmowanie sytuacji decyzyjnej. Proces rysowania spowalnia percepcję, dzięki czemu decydent jest w stanie pozyskać więcej informacji. Dziennik intuicyjny jest też okazją do zapisywania swoich przejawów intuicji odnośnie do danego problemu i weryfikacji ich słuszności w przyszłości. Istotne jest, aby poddać swoje rozwiązania intuicyjne analizie przed ich zapisaniem, a następnie znaleźć czas, aby rozważyć i przejrzeć je ponownie. Technika ta zwiększa zaufanie decydenta do skutecznego wykorzystania intuicji. Warunkiem koniecznym prowadzenia efektywnego dziennika intuicyjnego jest sumiennosc. Niezbędne jest zatem skrupulatne zapisywanie wszelkich problemów decyzyjnych, ich rozwiązań racjonalnych i intu-

icyjnych oraz emocji im towarzyszących. Czasami sam proces zapisywania doświadczeń przyczynia się do uporządkowania posiadanych informacji i rozjaśnia tok rozumowania decydenta;

- obrazowanie – oznacza tworzenie za pomocą wyobraźni umysłowego obrazu danego problemu decyzyjnego. Stanowi ono jeden ze sposobów rozwoju potencjału intuicyjnego i zwiększania jego skuteczności w praktyce podejmowania decyzji. Proste ćwiczenie, takie jak wyobrażanie sobie określonych obrazów, powoduje, że uaktywnia się prawa półkula mózgowa odpowiedzialna za myślenie intuicyjne. Ćwiczenie to może także polegać na utożsamianiu problemu decyzyjnego z konkretnym przedmiotem, a następnie na szukaniu analogii między nimi. Wizualizacja rozwiązania problemu i sukcesu stanowi znaną technikę zwiększania skuteczności działania. Obrazowanie problemu decyzyjnego nie oznacza wiernego jego odtworzenia, lecz zaprezentowanie go za pomocą symboli lub metafor. Ważnym etapem jest przeanalizowanie przygotowanej wizualizacji i rozważenie jej pod kątem powiązań z problemem decyzyjnym. Czynność ta powinna zostać powtórzona w pewnych odstępach czasowych. Swoje wrażenia dotyczące obrazu problemu decyzyjnego można zapisać w dzienniku intuicyjnym, łącząc tym samym dwie techniki wzmacniania intuicji. Wykorzystując technikę obrazowania, warto podzielić się przygotowanymi wizualizacjami z osobami trzecimi. Być może dostrzegą one rozwiązanie problemu lub ewentualnie spojrzą na niego z odmiennej niż decydent perspektywy;
- sen – może być on jednym z istotnych źródeł refleksji nad problemem. W czasie snu myślenie analityczne zostaje wyłączone, a dominującą funkcję przejmuje myślenie intuicyjne. W trakcie snu mogą powstawać rozwiązania problemu decyzyjnego, pomysły, metafory i obrazy związane z sytuacją decyzyjną. Sny można zapisywać w dzienniku intuicyjnym. To umożliwi późniejsze ich przeanalizowanie i uchroni przed zapomnieniem szczegółów. Jednym ze sposobów wykorzystania snu jako źródła potencjalnych rozwiązań problemów decyzyjnych jest celowe analizowanie sytuacji decyzyjnej przed zaśnięciem. Ma to na celu wywołanie snu o konkretnej tematyce (zjawisko to nosi nazwę „wysiewu snu”);
- analiza – doskonalenie potencjału intuicyjnego nie oznacza całkowitej rezygnacji z analizy. Analityczne podejście polega na rozwiązywaniu problemu decyzyjnego przez rozważanie poszczególnych jego elementów, podczas gdy podejście intuicyjne wiąże się z całościowym ujmowaniem problemu lub zestawianiem jego poszczególnych elementów w innowacyjny sposób. Optymalnym sposobem myślenia i podejmowania decyzji wydaje się połączenie podejścia racjonalnego i intuicyjnego. Oznacza to w praktyce gromadzenie wszystkich dostępnych informacji umożliwiających opracowanie wariantów rozwiązania problemu, a następnie wykorzystywanie podejścia intuicyjnego w celu poszukiwania alternatywnych opcji. Decydent dokonuje analizy problemu, ale także uwzględnia swoje emocje w procesie dokonywania wyboru. Aby zwiększyć skuteczność

jednoczesnego wykorzystania podejścia analitycznego i intuicyjnego, można zapisywać w dzienniku intuicyjnym wszelkie dane i informacje, pytania, wątpliwości, plan działania, harmonogram postępowania, a także tworzyć listę argumentów za i przeciw, dotyczącą poszczególnych rozwiązań, a następnie uzupełniać je swoimi spostrzeżeniami i pomysłami. Zestawienie realnych danych z kreatywnymi pomysłami może skutkować powstaniem nowych perspektyw w rozwiązaniu problemu;

- emocje – nieodłącznym komponentem procesu podejmowania złożonych decyzji są emocje. Konflikt między poleceniem przełożonego lub strategią organizacji a wartościami wyznawanymi przez menedżera może prowadzić do emocjonalnych rozterek. Menedżerowie efektywnie rozwiązujący problemy postrzegani są jako ci, którzy nie ujawniają swoich emocji w krytycznych sytuacjach. Nie oznacza to jednak, że ignorują te emocje. Są opanowani, gdyż dokonują oni wcześniejszej analizy, uświadamiają sobie odczucia związane z danym problemem, wyznaczają priorytety działania. Refleksyjne myślenie (łącznie podejście racjonalne i intuicyjne) daje menedżerom możliwość przygotowania się na krytyczne sytuacje. Ćwiczenia mające na celu zwiększenie stopnia opanowania emocji związane są z rozważaniem potencjalnych sytuacji będących w sprzeczności z przyjmowanymi przez menedżera wartościami. Warto też odnieść się do wcześniejszych doświadczeń własnych lub osób trzecich i starać się przeanalizować je pod kątem komponentu emocjonalnego. Takie działania przygotowują menedżera do podejmowania krytycznych, obciążonych ładunkiem emocjonalnym decyzji oraz zwiększą ich szybkość i efektywność. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że w celu wzmocnienia potencjału intuicyjnego oraz zwiększenia zdolności radzenia sobie z emocjami można spróbować pisać opowiadania lub wiersze. Działanie to jest sposobem na stworzenie dystansu między emocjami a refleksją.

5. Podsumowanie

Złożone otoczenie oraz warunki, w których zmuszeni są funkcjonować współcześni menedżerowie, związane z presją czasu oraz nadmiarem lub brakiem informacji, powodują, że podejmowanie decyzji zgodnie z racjonalnym modelem decyzyjnym staje się niemożliwe. Zasadna zatem wydaje się integracja podejścia analitycznego i intuicyjnego, która dostarcza nowe perspektywy w rozwiązywaniu problemów oraz umożliwia podejmowanie decyzji nawet w warunkach szumu informacyjnego. Dowodem potwierdzającym użyteczność intuicji w procesie podejmowania decyzji są cechy decyzji intuicyjnych, takie jak: całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów, szybka ocena potencjalnych rozwiązań umożliwiająca eliminację opcji uznanych za niewłaściwe, generowanie niekonwencjonalnych pomysłów czy poszukiwanie problemów w przyszłości, a nie w teraźniejszości, co pozwala na przyjęcie długoterminowej perspektywy. Cechy te umożliwiają menedżerom właściwe wy-

czucie czasu w zarządzaniu, co przekłada się na szybkość realizacji procesu podejmowania decyzji, a ta z kolei na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Badania empiryczne dowodzą, że intuicja jest najczęściej wykorzystywana w sytuacjach, gdy [Agor 1998, s. 17]:

- występuje wysoki poziom niepewności,
- podejmowana decyzja odnosi się do sytuacji jednostkowej lub występuje niewielka liczba wcześniejszych precedensów,
- nie istnieją dane i fakty potrzebne do podjęcia decyzji,
- występuje presja czasu,
- istnieje kilka potencjalnych rozwiązań, z których każde może być udowodnione przez odwołanie się do realnych argumentów.

Analizując powyższe sytuacje, zauważa się, że są one charakterystyczne dla procesu podejmowania decyzji na szczeblu strategicznym. Wnioskować zatem można, że ze względu na korzyści płynące z zastosowania intuicji wykorzystywana ona powinna być przez menedżerów najwyższego szczebla w odniesieniu do problemów strategicznych – złożonych, jednostkowych i nieustrukturyzowanych.

Autorzy zgodnie przyznają, że każdy menedżer ma pewien poziom zdolności intuicyjnych. Jedni menedżerowie z rozmysłem stosują intuicję w celu podnoszenia jakości podejmowanych decyzji, inni robią to nieświadomie, a jeszcze inni z determinacją ją blokują. Warto jednak podkreślić, że każdy ma możliwość wzmocnienia swojego potencjału intuicyjnego i jego skuteczności w praktyce podejmowania decyzji. W literaturze przedmiotu proponuje się wiele narzędzi i technik mających na celu zwiększenie zdolności intuicyjnych. Zważywszy na fakt, iż uczelnie ekonomiczne kształcą przede wszystkim w zakresie myślenia racjonalnego i rozwoju umiejętności analitycznych, o potencjał intuicyjny obecni lub przyszli menedżerowie zmuszeni są zadbać samodzielnie. Warto więc odnieść się do proponowanych w artykule sposobów doskonalenia zdolności intuicyjnych, gdyż wykorzystanie intuicji może okazać się jedną z kluczowych cech menedżera, gwarantującą mu sukces na rynku pracy, a także przewagę konkurencyjną organizacji go zatrudniającej.

Literatura

- Agor W.H., *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Cartwright T., *Developing Your Intuition: A Guide to Reflective Practice*, Springer, New York 2004.
- English Oxford Dictionary*, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/intuition?q=intuition> (data pobrania 15.08.2013).
- Frantz R., *Two Minds. Intuition and Analysis in the History of Economic Thought*, Springer, New York 2005.
- Gilovich T., Griffin D., *Introduction-Heuristics and Biases: Then and Now*, [w:] *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment*, D. Kahneman (red.), Cambridge University Press, Cambridge 2002.

- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Klein G., *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do?*, Currency, Doubleday, New York 2003.
- Knight F., *On the History and Method of Economic*, University of Chicago Press, Chicago 1956.
- Knight F., *What is Truth in Economics?*, University of Chicago Press, Chicago 1999.
- Malewska K., *Intucja w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Miller A., *Insights on Genius. Imagery and Creativity in Science and Art*, Springer-Verlag, New York 1996.
- Myers D.G., *Intuition: Its Powers and Perils*, Yale University Press, New Haven 2002.
- Schumpeter J., *History of Economic Analysis*, Oxford University Press, New York 1954.
- Schumpeter J., *The creative response in economic history*, "Journal of Economic History" 1947, no. 7.
- Smith A., *The Theory of Moral Sentiments*, edited with an Introduction by E.G. West. Indianapolis: Liberty Classics, Indianapolis 1969.
- Stanovich K.E., West R.F., *Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate*, "Behavioral and Brain Sciences" 2000, no. 23.

IMPROVING INTUITIVE POTENTIAL OF CONTEMPORARY MANAGER

Summary: The aim of this paper is to present ways to improve intuitive potential of contemporary decision-maker. The paper consists of four main parts. First the author reviews selected definitions of intuition in order to clarify what intuition is. Then the intuition is presented as an opposite category to rational analysis. The final section presents a variety of techniques and tools for improving the intuitive potential of the manager.

Keywords: intuition, rational analysis, decision making.