

WPROWADZENIE

W rozwoju nauk o zarządzaniu można wskazać na wpływ wielu dyscyplin naukowych, takich jak ekonomia, statystyka, informatyka, finanse, psychologia, socjologia, kognitywistyka czy neurobiologia. Konsekwencją interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu jest wyłanianie się nowych teorii i koncepcji zarządzania, przy czym analiza literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie wniosku, że najsilniejszą dynamiką rozwoju charakteryzują się koncepcje zarządzania związane z nurtem behawioralnym. Nurt ten wywiera wpływ nie tylko na obszary makroekonomiczne, lecz także mikroekonomiczne. Jego specyfiką jest to, że wyjaśnia zjawiska zachodzące w organizacji lub w jej otoczeniu za pomocą pojęć i twierdzeń z dziedziny psychologii, pozwalając na podmiotowe postrzeganie człowieka zarówno w procesach, jak i przestrzeni społeczno-gospodarczej (Agor, 1998, s. 199). Zjawisko humanizacji znalazło swoje odzwierciedlenie w transformacji znaczenia zasobów o charakterze strategicznym, w których to punkt ciężkości został przeniesiony z zasobów materialnych w kierunku zasobów niematerialnych, głównie ludzkich (Jędrzejczyk, 2013, s. 10). Niektóre niematerialne aktywa weszły już zdecydowanie w krąg zainteresowań praktyków i teoretyków zarządzania. Dotyczy to kapitału intelektualnego oraz wiedzy (Drucker, 2000, s. 166). Należy jednak zauważyć, że w gospodarce zdominowanej przez informację i wiedzę racjonalny proces poznania przestaje być jedyny i wystarczający. Zarządzający poszukują innych sposobów pozyskiwania oraz interpretacji informacji. W tym obszarze istotną rolę zaczyna odgrywać potencjał intuicyjny menedżera. Nie wszystkie procesy i zjawiska można przewidzieć i zaplanować, odwołując się do logiki i wcześniej sprawdzonych algorytmów działania, co skłania decydentów do korzystania z intuicji (Rowan, 1987; Goldberg, 2000, s. 51–86). Kompetentny menedżer potrafi korzystać z racjonalnych, analitycznych i syntetycznych parametrów decyzyjnych umożliwiającą określenie relacji ryzyko-zysk. Jednak należy podkreślić, że dedukcja ułatwia proces decyzyjny tylko do pewnego etapu, natomiast skuteczne podjęcie decyzji wymaga korzystania z intuicji (Samuelson i Marks, 1998). Potencjał intuicyjny, zdaniem praktyków zarządzania najwyższego szczebla, stanowi jedną z najważniejszych zdolności, które są wykorzystywane w procesach decyzyjnych i wpływają na podnoszenie efektywności menedżerskiej (Tzioti, Wierenga i Osselaer, 2014, s. 66). Błędy decyzyjne menedżerów wynikają często z niedoceniań posiadanych przez nich potencjału intuicyjnego bądź też celowego jego blokowania (Agor, 1998). Ba-

dania wykazują, że ludzie mają naturalną, wrodzoną skłonność do przeprowadzania szybkiej i skutecznej syntezy i selekcji informacji. Proces ten jednak może być zakłócony stosowaniem zbyt dużej ilości czasochłonnej, racjonalnej, często mało przydatnej pracy analitycznej oraz związanych z nią sformalizowanych procedur przetwarzania danych, co w konsekwencji może negatywnie wpływać na skuteczność procesów decyzyjnych (Dane i Pratt, 2007, s. 33). Ograniczenia w wykorzystaniu potencjału intuicyjnego mogą być eliminowane poprzez jego doskonalenie oraz podnoszenie stopnia wykorzystania tego potencjału, ale wymaga to świadomości i zaakceptowania istnienia intuicji (Bernais, 2001, s. 220). W związku z powyższym można wnioskować, że posiadanie potencjału intuicyjnego nie warunkuje skuteczności procesu decyzyjnego. Skuteczność ta jest uzależniona od stopnia jego wykorzystania.

Intuicja jest współcześnie postrzegana nie tylko jako nowy sposób poznania, ale także kluczowy element skutecznych procesów podejmowania decyzji. Konieczność jej wykorzystania wynika przede wszystkim ze wzrostu złożoności i turbulencji otoczenia powodujących, że podejmowanie decyzji strategicznych, których logika byłaby zgodna z racjonalnym modelem decyzyjnym, opracowanym przez H. Simona, staje się utrudnione lub wręcz niemożliwe. Pomimo że w ciągu ostatnich 50 lat nastąpił rozwój koncepcji dotyczących podejmowania decyzji, to dotyczy on w szczególności problemów dobrze ustrukturyzowanych. W procesach podejmowania decyzji strategicznych menedżerowie, ze względu na wysoki stopień zmienności i niepewności warunków otoczenia, podejmują próby rozwiązywania problemów jakościowych, złożonych, ale przede wszystkim nieustrukturyzowanych. W związku z powyższym decydenci permanentnie poszukują metod i narzędzi wspomagających procesy podejmowania decyzji. Wykorzystanie potencjału intuicyjnego zapewnia menedżerom nowe podejście w rozwiązywaniu problemów oraz umożliwia podejmowanie decyzji w warunkach szumów informacyjnych, niedoboru informacji, wysokiego poziomu niepewności, w sytuacjach gdy istnieje kilka możliwych do zaakceptowania rozwiązań, w przypadku deficytu czasu lub gdy zmienne są w ograniczonym stopniu przewidywalne w sposób naukowy, a analityczne dane są mało przydatne (Tokarski, 2001, s. 266). Obserwacja praktyki gospodarczej uprawnia do wnioskowania, że posiadanie pełnej informacji rynkowej nie zawsze przekłada się na trafność i skuteczność działań. Można zaobserwować zjawisko odwrotne, polegające na tym, że większy zasób informacji prowadzi do zmniejszenia skuteczności podejmowanych przez decydentów decyzji (Hayasi, 2001, s. 61).

Przyjęcie założenia o zasadności odwoływania się do potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych nie stanowi podstawy do zanegowania celowości wykorzystania racjonalnej analizy (Pachur i Spaar, 2015, s. 303; Kaufmann, Meschnig i Reimann, 2014, s. 104)). Intuicja powinna stanowić istotny element składowy skutecznego procesu decyzyjnego, uzupełniający racjonalną analizę (Matzler i Bauer, 2014, s. 252). Można zatem przyjąć, zgodnie z założeniami kognitywnej teorii kon-

tinuum, że w praktyce zarządzania powinny być łącznie wykorzystywane racjonalne oraz intuicyjne podejścia do podejmowania decyzji (Allinson i Hayes, 2003). Teoria ta, wskazując na przewagę mieszanych sposobów poznania (stanowiących kombinację intuicji i analizy) nad „czystymi” postaciami racjonalnej analizy i intuicji, sugeruje, że błędem jest przeciwstawianie ich sobie (Hodgkinson i Sadler-Smith, 2003, s. 234–268). Intuicja stanowi bowiem niezbędny element kompleksowego procesu podejmowania decyzji (Calabretta, Gemser, Wijberg, 2017, s. 367–368). Może być ona wykorzystywana w różny sposób i na różnych etapach procesu decyzyjnego, ale jej rola jest kluczowa (Goldberg, 1998, s. 76; Weisbach i Dach, 2000, s. 22).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wykorzystanie potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji odgrywa istotną rolę głównie na poziomie strategicznym (Clarke i Mackaness, 2001, s. 148; Shapiro i Spence, 1997, s. 63; Tokarski i Tokarski, 2017, s. 103–115). Dążąc do udowodnienia poprawności powyższego założenia, należy wskazać na cechy decyzji intuicyjnych, takie jak całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów, szybka ocena potencjalnych rozwiązań umożliwiająca eliminację opcji uznanych za niewłaściwe, generowanie niekonwencjonalnych pomysłów niezbędnych do osiągnięcia przewagi na konkurencyjnym rynku czy poszukiwanie problemów w przyszłości, a nie w teraźniejszości, co umożliwi przyjęcie koniecznej w zarządzaniu strategicznym długoterminowej perspektywy. Skuteczność działań podejmowanych przez współczesnych menedżerów wiąże się z koniecznością posiadania przez nich zarówno umiejętności dokonania analizy problemu decyzyjnego z wykorzystaniem nowoczesnych technik i narzędzi, jak i umiejętności szybkiego reagowania, która wymaga wzmocnienia i doskonalenia potencjału intuicyjnego. Według K.R. Hammonda menedżerowie nie dokonują wyboru między racjonalnym a intuicyjnym podejściem do problemu decyzyjnego, ale korzystają z całego spektrum menedżerskich umiejętności (Hammond, 2000). Należy jednak zauważyć, że cechy otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, takie jak złożoność, zmienność, nieprzewidywalność oraz warunki, w których podejmowane są decyzje związane z presją czasu i brakiem lub – częściej – nadmiarem informacji, wymuszają oparcie procesów decyzyjnych w coraz większym stopniu na intuicji (Bieniok, Halama i Ingram, 2006, s. 92). Można zatem założyć, że dominującym sposobem podejmowania decyzji wykorzystywanym przez kadrę zarządzającą jest sposób świadczący o współistnieniu podejścia intuicyjnego i racjonalnego.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwoliła na sformułowanie wniosku o istnieniu w obszarze dotyczącym problematyki intuicji w podejmowaniu decyzji **luk poznawczych** w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Chęć uzupełnienia tych luk stanowiła kluczową przesłankę do podjęcia niniejszego postępowania badawczego. Do tych luk można zaliczyć:

- **Lukę teoretyczną** – sprowadzającą się do sprecyzowania niejednoznacznego pojęcia intuicji, jej cech charakterystycznych, determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji oraz profilu intuicyj-

nego menedżera (konieczność usystematyzowania rozproszonej wiedzy w tym obszarze), a także opracowania konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę.

- **Lukę metodyczną** – wynikającą z niedostatku rozwiązań w zakresie konceptualizacji oraz operacjonalizacji intuicji (dążenie do określenia poziomu potencjału intuicyjnego oraz stopnia jego wykorzystania). Naukowcy zajmujący się tą dziedziną nadal nie osiągnęli konsensusu w zakresie najlepszej metody pomiaru intuicji. W dotychczasowych badaniach operacjonalizacja intuicji miała charakter często przypadkowy bądź fragmentaryczny – nie wynikała z merytorycznej analizy uwarunkowań jej wykorzystania. Najczęściej uwaga autorów koncentrowała się na definiowaniu pojęcia intuicji, identyfikowaniu jej wykorzystania w procesach decyzyjnych lub określaniu jej rodzajów. Powstałe do tej pory miary traktuje się jako przyczynkowe do wypracowania precyzyjnego narzędzia, co stanowi jeden z podstawowych celów niniejszego zamierzenia badawczego.
- **Lukę empiryczną** – która wiąże się z określeniem poziomu potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej oraz stopnia jego wykorzystania w praktyce, a także oceną znaczenia oraz hierarchizacją determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji, identyfikacją sytuacji i warunków decyzyjnych, w których jest wykorzystywana intuicja, opracowaniem profilu intuicyjnego menedżera oraz urealnieniem konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę.
- **Lukę praktyczną** – odnoszącą się do uświadomienia decydentom roli intuicji w procesach decyzyjnych (przez zaprojektowanie aplikacyjnego intuicyjno-racjonalnego modelu procesu podejmowania decyzji) oraz możliwości jej doskonalenia, a także rekomendacji dla praktyki gospodarczej dotyczącej perspektyw wykorzystania intuicji w przyszłości.

W niniejszej monografii są rozważane trzy podstawowe pojęcia, a mianowicie: intuicja, potencjał intuicyjny oraz stopień wykorzystania potencjału intuicyjnego. **Przez potencjał intuicyjny rozumie się zbiór określonych cech osobowości, zdolności i predyspozycji predestynujących decydenta do wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.** Potencjał ten można doskonalić, badać i stosować do wspomagania procesów podejmowania decyzji. **Intuicja natomiast oznacza nie zawsze uświadomiony proces myślowy, którego wynikiem są zrozumienie, poznanie lub pozyskanie wiedzy bez udziału racjonalnego wnioskowania na podstawie wcześniejszych doświadczeń i procesu uczenia się.**

Autorka przyjęła założenie, zgodnie z którym poziom potencjału intuicyjnego oraz stopień jego wykorzystania nie są tożsame. Decydent może posiadać określony poziom potencjału intuicyjnego, ale ze względu na determinanty wewnętrzne (np. cechy osobowości, logikę myślenia, preferowany styl pracy) i zewnętrzne (np. strukturę problemu, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, presję czasu) może go nie wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji. Podsumowując

powyższe rozważania, można wnioskować, że zasadne staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytania będące głównymi problemami badawczymi niniejszej pracy, a mianowicie:

- Jaki jest poziom potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw?
- Jaki jest stopień wykorzystania tego potencjału przez kadrę zarządzającą w przedsiębiorstwach?
- Jakie są determinanty wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych?
- Na których etapach procesu decyzyjnego oraz w jakich warunkach i sytuacjach decyzyjnych intuicja odgrywa najistotniejszą rolę?

Głównym celem pracy jest określenie poziomu oraz stopnia i determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji, a także opracowanie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego wykorzystanie intuicji oraz racjonalnej analizy.

Realizacja celu głównego wymagała sformułowania i osiągnięcia **celów szczegółowych** o charakterze:

1. **Teoriopoznawczym**, które obejmują:

- zdefiniowanie pojęcia intuicji oraz określenie jej cech i znaczenia w zarządzaniu, zwłaszcza w procesach podejmowania decyzji,
- krytyczną analizę badań empirycznych odnoszących się do problematyki wykorzystania intuicji w naukach o zarządzaniu,
- opracowanie profilu intuicyjnego menedżera decydenta,
- identyfikację oraz opracowanie typologii czynników determinujących wykorzystanie potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji.

2. **Poznawczo-wyjaśniającym**, które obejmują:

- ocenę poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego przez kadrę zarządzającą polskich przedsiębiorstw,
- ocenę istnienia zależności między stopniem wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji a wybranymi cechami decydenta (płcią, wiekiem, typem osobowości, doświadczeniem, reprezentowanym szczeblem zarządzania, wykształceniem oraz wielkością i branżą przedsiębiorstwa, w którym pracuje),
- ocenę znaczenia oraz hierarchizację czynników determinujących wykorzystanie potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji,
- zbudowanie i urealnienie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego wykorzystanie intuicji oraz racjonalnej analizy,
- określenie perspektyw wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji.

3. **Projektowo-metodycznym**, który obejmuje zaprojektowanie autorskiego narzędzia pozwalającego na określenie poziomu, stopnia oraz determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej w praktyce podejmowania decyzji.

Dążąc do realizacji celu głównego, sformułowano hipotezę główną oraz trzy hipotezy szczegółowe.

Hipoteza główna:

Kadra zarządzająca w dominującym stopniu wykorzystuje zrównoważony sposób podejmowania decyzji świadczący o zbalansowaniu podejścia intuicyjnego oraz analitycznego.

Hipotezy szczegółowe:

1. Posiadanie potencjału intuicyjnego przez kadre zarządzającą nie determinuje jego wykorzystania w procesach decyzyjnych.
2. Kadra zarządzająca najwyższego szczebla w hierarchii organizacyjnej w większym stopniu wykorzystuje intuicję w procesach podejmowania decyzji niż menedżerowie reprezentujący niższe szczeble zarządzania.
3. Poziom wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji jest uzależniony w większym stopniu od determinant wewnętrznych niż zewnętrznych.

Zakres prac badawczych wynikał z przyjętych celów oraz sformułowanych hipotez. Zakres przedmiotowy stanowiło wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji. Z perspektywy podmiotowej badaniami empirycznymi objęto kadre zarządzającą polskich przedsiębiorstw obejmującą wszystkie szczeble zarządzania oraz różnorodne przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich wielkości (mierzonej liczbą pracowników) oraz reprezentowanej branży (zgodnie z PKD). Badanie dotyczyło decydentów zatrudnionych w podmiotach gospodarczych zatrudniających co najmniej 10 pracowników (wykluczone zostały podmioty mikro – w badaniu wzięto pod uwagę wyłącznie przedsiębiorstwa małe, średnie i duże). Na tej podstawie możliwe było określenie populacji, z której nastąpił dobór próby. Były to jednostki wpisane do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON, prowadzące działalność w kraju w czasie realizacji badania. W związku z powyższym zakres przestrzenny badania objął obszar Rzeczypospolitej Polskiej. Łącznie pozyskano 300 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

W monografii zastosowano różnorodne metody badawcze odpowiadające jej empiryczno-teoretycznemu charakterowi. W teoretyczno-metodycznej części pracy wykorzystano polską i zagraniczną literaturę dotyczącą przede wszystkim procesów podejmowania decyzji. Jej krytyczna analiza oraz własne przemyślenia autorki umożliwiły usystematyzowanie relatywnie rozproszonych oraz ograniczonych zasobów wiedzy dotyczących problematyki intuicji, zwłaszcza jej istoty, cech charakterystycznych, roli w zarządzaniu, a przede wszystkim w procesach decyzyjnych. Ponadto opracowano typologię determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji oraz sformułowano konceptualny model procesu podejmowania decyzji łączący intuicję z racjonalną analizą. Studia literaturowe umożliwiły także stworzenie warsztatu do badań podjętych w części empiryczno-analitycznej opracowania.

Badania empiryczne zostały zrealizowane przez autorkę w ramach siedmiu etapów. Są to:

1. **Opracowanie narzędzia badawczego.**
2. **Doskonalenie zaprojektowanego narzędzia badawczego z wykorzystaniem metody analizy ekspertów** – metoda ta została wykorzystana poprzez dokonanie przez ekspertów wstępnej weryfikacji cech różnicujących podejścia: intuicyjne i analityczne oraz analizy uwarunkowań wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji – elementy te stanowiły podstawę zaprojektowanego przez autorkę narzędzia badawczego. W badaniu tym udział wzięło 10 ekspertów dobranych w sposób celowy. Do ich grona zaliczono wybranych przedstawicieli praktyki gospodarczej (menedżerów najwyższego szczebla) oraz pracowników naukowych, których przedmiotem zainteresowań są procesy podejmowania decyzji lub problematyka psychologii w zarządzaniu.
3. **Badania empiryczne – pilotażowe** – celem tego etapu badań była walidacja przygotowanego narzędzia badawczego. Objęto nimi celowo dobrany podmiot gospodarczy ze względu na dostępność informacji dotyczących jego funkcjonowania oraz możliwość zebrania niezbędnych danych za pomocą metody bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego tzw. PAPI (*paper & pen personal interview*, prowadzony osobiście, twarzą w twarz). Łącznie badaniom w ramach tego etapu postępowania badawczego poddano 48 osób zarządzających wszystkich szczebli w hierarchii organizacji (cała kadra zarządzająca badanego podmiotu).
4. **Weryfikacja rzetelności kwestionariusza ankiety** z wykorzystaniem współczynnika Kudera-Richardson – w wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych możliwe było określenie spójności wewnętrznej opracowanego kwestionariusza ankiety. W rezultacie dokonanych analiz wyeliminowano pytania, które w istotny sposób obniżały tę spójność, oraz uzupełniono o dodatkowe, sugerowane w trakcie wywiadów przeprowadzonych z ankietowanymi menedżerami (w celu dokonania weryfikacji rzetelności ankiety zastosowano współczynnik KR20 należący do grupy metod opartych na właściwościach statystycznych pozycji testowych).
5. **Badania empiryczne – właściwe (o charakterze ilościowym)** – badaniom poddano decydentów wszystkich szczebli zarządzania podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON. W badaniu tym zastosowano dobór próby: losowy, warstwowy nieproporcjonalny. Dane były zbierane z wykorzystaniem metody CATI, czyli za pośrednictwem wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo. W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego otrzymano 300 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.
6. **Badania empiryczne – pogłębione (o charakterze jakościowym)** – zostały przeprowadzone przy użyciu procedury analizy przypadków wśród kadry zarządzającej zdiagnozowanej jako wykorzystująca sposoby podejmowania decyzji świadczące o współistnieniu intuicji i racjonalnej analizy. W związku z powyższym dobór decydentów miał charakter celowy, a postępowanie badawcze zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody wywiadu ustrukturyzowanego.

Liczebność próby w przypadku tego etapu badań wyniosła 12 przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Jego celem było urealnienie, sformułowanego w części teoretycznej pracy, konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę.

7. **Analiza danych** uzyskanych w wyniku zrealizowanych badań ilościowych i jakościowych.

Wykorzystanie różnorodnych podejść i metod badawczych w niniejszym opracowaniu dało podstawy do zastosowania zarówno triangulacji metodologicznej, jak i triangulacji danych umożliwiających zestawienie oraz integrację wyników badań o charakterze ilościowym i jakościowym. Działanie to wpłynęło na zwiększenie rzetelności oraz trafności przeprowadzonego wnioskowania. Zrealizowane postępowanie badawcze przyczyniło się do osiągnięcia wyznaczonych celów, udzielenia odpowiedzi na zidentyfikowane problemy badawcze oraz weryfikacji sformułowanych hipotez.

Przyjęty cel i przedmiot rozprawy narzuciły określoną logikę wyводу, która znalazła swoje odzwierciedlenie w przyjętej konstrukcji monografii. Zasadnicza część pracy składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem oraz podsumowanych zakończeniem. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, czwarty – metodyczno-empiryczny, a piąty, ostatni, jest rozdziałem empiryczno-analitycznym.

Przedmiotem rozważań w pierwszym rozdziale jest ewolucja podejść do procesów podejmowania decyzji. Przedstawiono w nim istotę pojęcia decyzji, a także proponowaną w literaturze przedmiotu obszerną ich typologię. Ponadto wyjaśniono podstawowe pojęcia występujące w ramach teorii podejmowania decyzji, a także zaprezentowano etapy procesu podejmowania decyzji (uwzględniając liczne propozycje autorów w tym obszarze). W dalszej części rozdziału autorka skupiła uwagę na charakterystyce klasycznych oraz współczesnych modeli procesów podejmowania decyzji, która została podsumowana zestawieniem proponowanych w literaturze modeli z uwzględnieniem wybranych kryteriów. Rozdział kończy prezentacja współczesnych sposobów doskonalenia procesów decyzyjnych w organizacji oraz identyfikacja nowych trendów występujących w ramach tej problematyki.

Próba zdefiniowania intuicji i zidentyfikowania jej rodzajów stanowiła punkt wyjścia dla prac podjętych w ramach drugiego rozdziału monografii. W rozdziale tym przeanalizowano rolę intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w procesach podejmowania decyzji. Ponadto zaprezentowano czynniki wzmacniające i ograniczające potencjał intuicyjny decydenta. Dokonano także przeglądu badań empirycznych z zakresu intuicji zrealizowanych dotychczas w obszarze zarządzania oraz przedstawiono wykorzystywane metody i narzędzia pomiaru intuicji. Podjęto także próbę nakreślenia profilu menedżera decydenta wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji.

Rozdział trzeci został poświęcony wyłącznie tematyce intuicji w procesach podejmowania decyzji. Rozpoczyna go szczegółowa charakterystyka racjonalnego

i intuicyjnego sposobu podejmowania decyzji. W dalszej kolejności na podstawie literatury przedmiotu zaproponowano autorską typologię determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych. Ostatni podrozdział tej części monografii stanowi propozycję autorki dotyczącą konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę.

Kolejny rozdział – czwarty – ma jednocześnie charakter metodyczny oraz empiryczny. Sformułowano w nim problemy, cele oraz hipotezy badawcze. Dokonano wyboru paradygmatów naukowych, które przyjęto za obowiązujące w realizowanych badaniach empirycznych, a także teorii decyzji, w których nurcie prowadzone było postępowanie badawcze. Rozdział ten zawiera również szczegółową charakterystykę wieloetapowego postępowania badawczego, w tym precyzyjne określenie populacji i operatu, a także schematu doboru i wielkości wylosowanej próby badawczej. Ponadto zaprezentowano w nim rezultaty poznawcze uzyskane w wyniku zrealizowanych badań pilotażowych. Rozdział ten zawiera także charakterystykę próby badawczej dokonanej z punktu widzenia zarówno ankietowanych decydentów, jak i przedsiębiorstw, które reprezentowali. Respondenci przeanalizowani zostali z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: płeć, wiek, typ osobowości, wykształcenie, szczebel zarządzania, doświadczenie na stanowisku kierowniczym oraz reprezentowany obszar funkcjonalny. Z kolei przedsiębiorstwa scharakteryzowano wyłącznie pod kątem ich wielkości (mierzonej liczbą osób zatrudnionych) oraz branży, w której funkcjonowały w momencie realizacji badania (zgodnie z PKD). W kolejnym podrozdziale zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących poziomu potencjału intuicyjnego rozważanych respondentów oraz stopnia jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji. Rozdział kończy prezentacja profilu menedżera decydenta wykorzystującego intuicję w procesach decyzyjnych (charakterystyka ta dokonana została z uwzględnieniem wybranych kryteriów). Sporządzenie profilu intuicyjnego menedżera wymagało przeprowadzenia kompleksowych analiz związanych z istnieniem statystycznie istotnych zależności między analizowanymi zmiennymi (poszczególnymi sposobami podejmowania decyzji a danymi demograficznymi).

Ostatni, piąty rozdział pracy stanowi dalszą prezentację uzyskanych w wyniku zrealizowanego postępowania badawczego rezultatów poznawczych. Dotyczyły one w pierwszej kolejności identyfikacji i oceny determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. W efekcie przeprowadzonych analiz zaproponowano listę kluczowych uwarunkowań wykorzystania intuicji oraz zweryfikowano, sformułowaną w części teoretycznej monografii, ich typologię. Ponadto zaprezentowano wyniki dotyczące identyfikacji i oceny sytuacji, w których jest wykorzystywana intuicja w praktyce podejmowania decyzji. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych dokonano hierarchizacji warunków i sytuacji decyzyjnych sprzyjających wykorzystaniu potencjału intuicyjnego przez decydentów. Następnie na podstawie przeprowadzonych badań, w formie studiów przypadku, zrekonstruowano konceptualny model procesu podejmowania decyzji zakładający współist-

nienie intuicji oraz racjonalnej analizy, tworząc model o charakterze empirycznym. W ostatnim podrozdziale podjęto próbę określenia perspektyw wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. Perspektywy te zostały wyznaczone poprzez identyfikację przesłanek zastosowania intuicji przez menedżerów w procesach decyzyjnych w przyszłości.

Integralną część pracy stanowią załączniki zawierające kompletną wersję autorskiego narzędzia badawczego wykorzystanego w trakcie realizacji badań empirycznych, a także szczegółowe rezultaty poznawcze przeprowadzonego postępowania badawczego.

Monografia jest wynikiem prac zrealizowanych w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych” sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC – 2014/13/D/HS4/01750.

ROZDZIAŁ 1

EWOLUCJA PODEJŚĆ DO PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI

Celem tego rozdziału jest sprecyzowanie podstawowych pojęć występujących w ramach teorii podejmowania decyzji. W pierwszym podrozdziale zdefiniowano terminy: decyzji oraz procesu decyzyjnego. Dokonano także przeglądu proponowanych w literaturze przedmiotu rodzajów decyzji oraz schematów procesu podejmowania decyzji. W drugiej części rozdziału przedstawiono ewolucję modeli procesów decyzyjnych. Podrozdział ten podzielono na kilka części. W pierwszej przedstawiono podstawowe modele procesów podejmowania decyzji: racjonalne, behawioralne (ograniczonej racjonalności, heurystyczne) oraz tzw. „podwójnego procesu” (intuicyjne oraz integrujące podejście zorientowane na racjonalną analizę z podejściem zorientowanym na intuicję). Następnie dokonano ich porównania z uwzględnieniem wybranych kryteriów. Kolejny podrozdział został poświęcony identyfikacji i krytycznej analizie prezentowanych w literaturze przedmiotu współczesnych sposobów doskonalenia procesów decyzyjnych (metod, narzędzi, wytycznych i podejść). W ostatniej części rozdziału skupiono się na prezentacji nowych tendencji w procesie podejmowania decyzji. Zamiarem autorki zarówno w odniesieniu do sposobów doskonalenia procesów decyzyjnych, jak i nowych trendów w podejmowaniu decyzji było podkreślenie rosnącej roli intuicji w tych obszarach.

1.1. Istota decyzji i procesu podejmowania decyzji

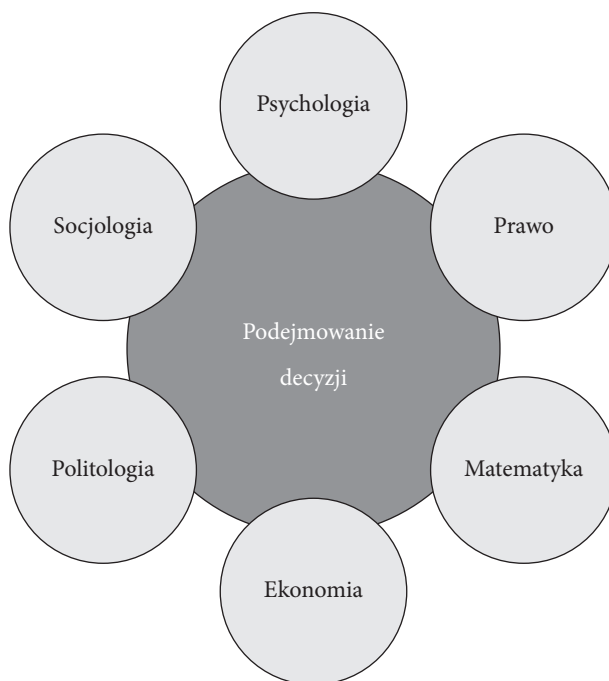
Podejmowanie decyzji menedżerskich pozostaje od lat w centrum zainteresowania zarówno, teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Stanowi ono podstawę wszystkich funkcji zarządzania, będąc jednocześnie sposobem ich realizacji (Bieniok i in., 2006, s. 70). Przyjmuje się, że zarządzanie jest wieloetapowym procesem podejmowania decyzji (Gościński, 1968, s. 11). W literaturze przedmiotu autorzy postulują, że podejmowanie decyzji stanowi podstawę wszelkiej działalności menedżerskiej.

Jest najważniejszym i jednocześnie najtrudniejszym procesem realizowanym przez każdego menedżera, gdyż wiąże się z koniecznością dokonywania wyborów w warunkach ryzyka i niepewności. Tylko niektórzy autorzy rozpatrują decydowanie jako odrębną lub nawet samodzielną funkcję wśród funkcji kierowniczych. Do tego grona można zaliczyć H. Mintzberga, który spośród 10 wyróżnionych ról kierowniczych cztery zalicza do kategorii decyzyjnych. Większość specjalistów uważa jednak, że decydowanie powinno stanowić podstawę wszystkich funkcji menedżera (Penc, 2001, s. 101). Podejmowanie decyzji odgrywa najistotniejszą rolę w ramach funkcji planowania, ale jest ono również nieodłączną częścią organizowania, motywowania oraz kontroli (Griffin, 1996, s. 267).

Podstawowe pojęcia teorii podejmowania decyzji

Dążąc do sprecyzowania pojęć „decyzji” i „podejmowania decyzji”, należy w pierwszej kolejności umiejscowić te kategorie w ramach konkretnego obszaru nauki, a jest nim teoria podejmowania decyzji.

Na przełomie XIX i XX wieku, ze względu na rosnącą złożoność i zmienność otoczenia, podejmowanie decyzji stało się na tyle skomplikowanym procesem, że tradycyjne metody, polegające na dokonywaniu wyboru zgodnie z tzw. zdrowym rozsądkiem czy wrodzoną inteligencją, zaczęły być zawodne. Pojawiła się zatem



Rysunek 1.1. Zależność między teorią podejmowania decyzji a innymi naukami

potrzeba systematyzacji doświadczeń i wiedzy związanej z procesem podejmowania decyzji i uporządkowania jej w ramach naukowej teorii podejmowania decyzji. Początkowo teorią tą zajmowali się wojskowi, ekonomiści i matematycy oraz w mniejszym zakresie inżynierowie. W drugiej połowie XX wieku rozważania w tym obszarze podjęli również psychologowie i socjologowie, a wraz ze wzrostem dostępu do komputerów problematyką tą zainteresowali się także informatycy. Teoria podejmowania decyzji jako indywidualna nauka wyłoniła się w drugiej połowie XX wieku. Odwołuje się ona do osiągnięć innych nauk, takich jak: psychologia, socjologia, politologia, ekonomia, prawo czy matematyka (rysunek 1.1).

Teoria podejmowania decyzji należy do grupy nauk społeczno-ekonomicznych i obejmuje dwie gałęzie (Woźniak, 2013, s. 7–8):

- deskryptywną – w której się diagnozuje, w jaki sposób są realizowane procesy decyzyjne (w ramach tej gałęzi są tworzone systemy pojęć pozwalające na skonstruowanie modeli opisowych charakteryzujących zachowania decydentów; precyzyjnie opracowany model opisowy może się stać podstawą do stworzenia modelu predyktywnego pozwalającego na sformułowanie sprawdzających się przewidywań);
- normatywną – w której się dąży do określenia, w jaki sposób powinny być podejmowane decyzje (w ramach tej gałęzi konstruuje się modele o różnym stopniu powiązania z rzeczywistością określające zalecane zachowania decydentów w procesie decyzyjnym).

Teoria podejmowania decyzji, podobnie jak inne nauki, próbuje wyjaśniać analizowane zjawiska i procesy za pomocą pojęć, definicji, aksjomatów i założeń, określając relacje między nimi, tworząc jednocześnie spójny system opisujący daną problematykę (Woźniak, 2013, s. 7–8).

Działalność badawcza w każdej dziedzinie zaczyna się od ustalenia pojęć pierwotnych, a w ramach teorii podejmowania decyzji do pojęć tych zalicza się podejmowanie decyzji (decydowanie) oraz decyzję.

Analizując pierwszy z powyższych terminów, można zauważyć, że w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa powiązane ze sobą pojęcia, a mianowicie podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie problemu. Część autorów uznaje te pojęcia za tożsame i stosuje je zamiennie. Inni wyraźnie je rozróżniają. Zgodnie z tym podejściem dokonywanie wyboru oznacza określenie jednej z opcji działania, niekoniecznie zgodnej z wynikami rozwiązania problemu. Z kolei podejmowanie decyzji jest rozumiane jako zidentyfikowanie i wybór określonego kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub wykorzystania pojawiającej się szansy (Stoner, Freeman i Gilbert, 1997, s. 238). Problem jest traktowany jako potencjalne zagrożenie realizacji celów, natomiast okazja pojawiająca się w ramach terminu podejmowania decyzji oznacza możliwość przekroczenia tych celów. Zdaniem P. Druckera, rozwiązywanie problemu przywraca stan normalny, natomiast postęp wiąże się z wykorzystaniem okazji i wymaga podejmowania decyzji (Drucker, 1976, s. 33).

W odniesieniu do pojęcia decydowanie można stosować dwa znaczenia: procesu oraz aktu. Oznacza to istnienie dwóch pojęć: podejmowania decyzji oraz procesu podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji oznacza sam akt wyboru jednego wariantu decyzji spośród pewnego ich zestawu. Wybór ten może być dokonany spontanicznie lub na podstawie wcześniej przeprowadzonych analiz. Jest on zatem efektem procesu myślowego, którego rezultatem jest sąd twierdzący lub przeczący. Wiele decyzji jest związanych z koniecznością przeprowadzenia głębszych analiz i refleksji. Wymagają one wówczas realizacji złożonego procesu podejmowania decyzji, który jest także określany mianem procesu decyzyjnego. Obejmuje on sekwencję logicznie powiązanych, ułożonych w określonej kolejności operacji myślowych menedżera pozwalających mu na ocenę sytuacji decyzyjnej oraz dokonanie wyboru najkorzystniejszej decyzji (Penc, 2001, s. 113).

W literaturze naukowej można odnaleźć wiele propozycji definicji pojęcia podejmowania decyzji (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Wybrane definicje pojęcia podejmowania decyzji

| Definicja | Rozumienie pojęcia |
|--|----------------------|
| Podejmowanie decyzji polega na rozważeniu wielu możliwych działań w przyszłości, porównaniu ich i zdecydowaniu, który z wariantów jest najodpowiedniejszy | proces |
| Podejmowanie decyzji polega na akcie świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów działania | akt wyboru |
| Podejmowanie decyzji oznacza wybór z kilku możliwości, poprzedzony wcześniejszymi etapami (planowanie decyzji, przygotowanie decyzji, sterowanie jej realizacją, kontrola wyników) | akt wyboru proces |
| Podejmowanie decyzji oznacza dokonywanie wyboru spośród szeregu możliwych kierunków działania | akt wyboru |
| Podejmowanie decyzji to świadomy wybór z wielu możliwości | akt wyboru |
| Podejmowanie decyzji jest procesem, w którym dokonuje się świadomego, czyli nielosowego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji wariantów działania | proces |
| Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru wiążącym się z rozwiązywaniem określonego problemu | akt wyboru proces |
| Podejmowanie decyzji jest to proces wyboru racjonalnego rozwiązania problemu | proces |

Źródło: Na podstawie (Czermiński i Czapiewski, 1995, s. 17; Wawrzyniak, 1980, s. 54; Banaszuk, Fimińska-Banaszuk i Stańda, 1997, s. 74; Pełka, 1996, s. 142).

Autorzy definiują podejmowanie decyzji zarówno w ujęciu węższym, jako akt wyboru, jak i w ujęciu szerszym, w którym przyjmuje się, że jest to złożony proces obejmujący m.in. akt wyboru jednego wariantu decyzji. **W niniejszych rozważaniach jako obowiązujące przyjmuje się szersze ujęcie pojęcia podejmowania decyzji**

i zakłada się, że jest to aktywność umysłu polegająca na dokonywaniu wyboru obejmująca nie tylko sam moment wyboru, lecz także wszystkie towarzyszące mu okoliczności. Zatem zakłada się, że jest to wieloetapowy, sekwencyjny proces informacyjno-decyzyjny. W procesie tym dochodzi się do ustalenia, które kończy dysputę lub likwiduje niepewność. Przy czym, żeby można było podjąć decyzję, powinny zostać spełnione następujące warunki (Leigh, 1999, s. 14; Woźniak 2013, s. 10):

- muszą istnieć co najmniej dwa rozwiązania, z których decydent może dokonać wyboru, tzw. zbiór wariantów dopuszczalnych,
- rozwiązania te muszą być ważne (jeżeli opcje decyzyjne nie są istotne, to wybór nie jest uzasadniony),
- rozwiązania różnią się efektywnością oraz poziomem zaspokojenia potrzeb decydenta (jeżeli rozwiązania nie różniłyby się pomiędzy sobą, decydent nie musiałby dokonywać wyboru),
- decydent powinien posiadać zdolność rozróżniania wariantów i swobodę dokonywania wyboru.

Drugim podstawowym pojęciem funkcjonującym w ramach teorii podejmowania decyzji jest termin „decyzja”. Według I. Brossa decyzja stanowi rezultat procesu decydowania sprowadzający się do wyboru jednego wariantu z wielu wariantów działania uznanych przez decydenta za dopuszczalne (1965, s. 13). Z kolei J. Zieloniewski, definiując pojęcie decyzji, określa w nim precyzyjnie kategorię wyboru, twierdząc, że oznacza on dawanie pierwszeństwa jakiemuś rozwiązaniu spośród możliwych rozwiązań (1969, s. 406). W ten sposób autor zwraca uwagę na nielosowość wyboru w podejmowaniu decyzji oraz znaczenie kryterium wyboru. Korzystając z powyższych propozycji, można zdefiniować każdą decyzję niezależnie od podmiotu ją podejmującego. Warto zwrócić uwagę na szczególny rodzaj decyzji, a mianowicie decyzję menedżerską. Z uwagi na to, że w pracy menedżera istotny jest aspekt praktyczny, wdrożeniowy decyzji, przyjmuje się, że decyzja menedżerska stanowi postanowienie o podjęciu określonego sposobu działania. Decyzje te mają zatem trzy wymiary (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 43):

- poznawczy (zidentyfikowanie potencjalnych rozwiązań),
- aksjologiczny (ocena, porównanie i wybór wariantu najlepszego),
- wolicjonalny (postanowienie realizacji decyzji).

Typologia decyzji

Analizując proponowaną w literaturze z zakresu zarządzania typologię decyzji menedżerskich, można zidentyfikować rozmaite ich rodzaje wynikające z różnorodności przyjmowanych kryteriów (tabela 1.2).

Analiza literatury z zakresu teorii podejmowania decyzji uprawnia do sformułowania wniosku, że autorzy najczęściej dokonują podziału decyzji ze względu na strukturę problemu decyzyjnego rozumianą jako istnienie bądź nieistnienie norm postępowania wyznaczających treść decyzji. Przyjmując to kryterium, można wyróżnić dwa typy decyzji (Leigh, 1999, s. 21–22):

Tabela 1.2. Typologia decyzji menedżerskich

| Kryterium podziału | Rodzaje decyzji |
|--|---|
| Struktura problemu decyzyjnego (istnienie norm postępowania) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje zaprogramowane • decyzje niezaprogramowane |
| Struktura problemu decyzyjnego | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje selekcyjne • decyzje alokacyjne • decyzje rankingowe |
| Stopień znajomości sytuacji przez decydenta | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje podejmowane w warunkach pewności • decyzje podejmowane w warunkach ryzyka • decyzje podejmowane w warunkach niepewności |
| Wpływ czynników zewnętrznych | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje dobrowolne • decyzje problemowe • decyzje kryzysowe |
| Rodzaj rozwiązywanych problemów | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje o dobrze określonej strukturze • decyzje o słabo określonej strukturze • decyzje o nieokreślonej strukturze |
| Wiedza decydenta (dotycząca możliwych kierunków działania i ich skutków) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje dotyczące problemów zamkniętych • decyzje dotyczące problemów otwartych |
| Zmienność sytuacji | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje podejmowane w sytuacjach statycznych • decyzje podejmowane w sytuacjach dynamicznych |
| Zakres decyzji (szczebel zarządzania) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje strategiczne • decyzje taktyczne • decyzje operacyjne |
| Zakres decyzji (zasięg wprowadzanej zmiany) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje rewolucyjne • decyzje ewolucyjne • decyzje inkrementalne |
| Zakres decyzji (typologia ta uwzględnia dwie zmienne: zasięg wprowadzanej zmiany oraz poziom zrozumienia uwarunkowań podejmowanej decyzji) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje, które są podejmowane racjonalnie i prowadzą do istotnych zmian • decyzje, które są podejmowane w sposób losowy, a ich skutkiem są znaczące zmiany • decyzje, które są podejmowane w sposób racjonalny i skutkują mało znaczącymi zmianami • decyzje, które są podejmowane spontanicznie i chaotycznie, a ich skutkiem są mało znaczące zmiany |
| Stopień trudności sytuacji decyzyjnej | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje podejmowane w warunkach normalnych • decyzje podejmowane w warunkach trudnych |
| Struktura podmiotu podejmującego decyzje | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje grupowe • decyzje jednoosobowe |
| Wpływ na otoczenie | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje reaktywne • decyzje prospektywne |
| Forma | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje z inicjatywy kierownika • decyzje aprobujące • decyzje kolektywne • decyzje podjęte przez jedną osobę |

| | |
|---|---|
| Stopień wnoszonych zmian i przyszłych korzyści | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje zadowalające • decyzje optymalne • decyzje przedsiębiorcze • decyzje transgresyjne |
| Treść rozwiązywanego problemu (specjalistyczne obszary działalności przedsiębiorstwa) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje produkcyjne • decyzje finansowe i inwestycyjne • decyzje marketingowe i handlowe • decyzje kadrowe • decyzje logistyczne • decyzje techniczne i technologiczne |
| Treść rozwiązywanego problemu (fazy rozwoju przedsiębiorstwa) | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje związane z tworzeniem przedsiębiorstwa • decyzje związane z bieżącym funkcjonowaniem istniejącego przedsiębiorstwa • decyzje likwidacyjne |
| Funkcje decyzji | <ul style="list-style-type: none"> • decyzje planistyczne • decyzje koordynacyjne • decyzje motywacyjne • decyzje kontrolne |

Źródło: Na podstawie (Leigh, 1999, s. 21–22; Bolesta-Kukułka, 2003, s. 51, 56–57; Zieleniewski, 1969, s. 484–485; Supernat, 2000, s. 19–26; Braybrooke i Lindblum, 1969, s. 207–216; Woźniak, 2013, s. 11; Bieniok i in., 2006, s. 31; Kieżun, 1997, s. 228; Penc, 2001, s. 116–117; Gordon, 1945, s. 53–33).

- zaprogramowane (programowane, programowalne) – decyzje rutynowe, powtarzalne, niewymagające wysiłku ze strony decydenta; aby decyzje te były wykonalne, powinny być spełnione następujące kryteria: wystarczające zasoby potrzebne do zbierania i analizowania danych, właściwa ilość danych, stabilne otoczenie, odpowiednie umiejętności decydenta potrzebne do podjęcia rzetelnej decyzji zaprogramowanej;
- niezaprogramowane (nieprogramowane, nieprogramowalne) – stanowią przeciwieństwo decyzji zaprogramowanych, nie posiadają jasnej struktury, pojawiają się zdecydowanie rzadziej i mają unikatowy charakter. W sytuacji, w której konieczne jest podjęcie decyzji niezaprogramowanej, nie ma określonego modelu postępowania czy prostych ustalonych zasad. Często decydent musi odwołać się do swojego doświadczenia czy intuicji. Dlatego tak ważne jest identyfikowanie etapów procesu decyzyjnego, które może się przyczynić do zwiększenia skuteczności decyzji podejmowanych zgodnie z intuicją.

Innym proponowanym w literaturze przedmiotu podziałem decyzji uwzględniającym także kryterium struktury problemu decyzyjnego jest następujący podział decyzji (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 56–57):

- selekcyjne – związane z sytuacją istnienia nadmiaru i koniecznością dokonania wyboru jednego obiektu z pewnego ich zbioru oraz odrzucenia reszty obiektów; decyzje te mają formułę tzw. zero-jedynkową, co oznacza, że jeden wariant jest

przez decydenta całkowicie akceptowany przy jednoczesnym odrzuceniu pozostałych, np. dobór kadr, informacji, partnerów handlowych, wybór miejsca funkcjonowania przedsiębiorstwa;

- alokacyjne – wynikające z sytuacji niedoboru i polegające na dzieleniu ograniczonej puli rozmaitych środków, np. finansowych, kadrowych czy przestrzennych, między poszczególne obszary funkcjonalne organizacji lub programy realizowane w ich ramach;
- rankingowe – związane z określaniem miejsca na liście sporządzonej w jasno sprecyzowanym celu, np. hierarchia celów, kolejność realizacji projektów; natura tego rodzaju decyzji wynika z wielości organizacyjnych celów, interesów, kryteriów wartościowania.

Zależnie od stopnia znajomości sytuacji decyzyjnej przez decydenta decyzje można podzielić na (Zieleniewski, 1969, s. 484–485):

- podejmowane w warunkach pewności – jest to przypadek, gdy decydent zna sytuację decyzyjną i występujące w jej ramach związki przyczynowo-skutkowe (jest w stanie określić skutki potencjalnych wariantów decyzji),
- podejmowane w warunkach ryzyka – sytuacja, w której chociażby jedna z okoliczności podejmowania decyzji nie jest znana, ale możliwe jest obliczenie prawdopodobieństwa jej wystąpienia (decydent jest w stanie określić skutki potencjalnych wariantów decyzji z szacunkowym prawdopodobieństwem),
- podejmowane w warunkach niepewności – sytuacja, w której decydent nie ma możliwości określenia skutków poszczególnych wariantów decyzji.

Kompleksową propozycję typologii decyzji zaproponował J. Supernat (2000, s. 19–26). Ze względu na wpływ czynników zewnętrznych wyróżnił on decyzje:

- dobrowolne, których celem jest wykorzystanie pojawiającej się okazji,
- problemowe, mające na celu przewidywanie lub rozwiązanie istniejącego już problemu,
- kryzysowe, które są podejmowane w celu rozwiązania poważnych problemów mogących mieć charakter zarówno egzogeniczny, jak i endogeniczny.

Przyjmując za kryterium rodzaj rozwiązywanych problemów, można zidentyfikować decyzje o:

- dobrze określonej strukturze – odnoszą się one do problemów, które podlegają pomiarowi, gdyż zostały dobrze rozpoznane i przedstawione w postaci modelu matematycznego, poza tym istnieją precyzyjne narzędzia pomiaru tych problemów, a w celu ich rozwiązania wykorzystuje się metody wywodzące się z badań operacyjnych;
- nieokreślonej strukturze – dotyczą problemów o charakterze jakościowym, możliwych do prezentacji wyłącznie w postaci słownego opisu, gdyż przedstawiają one niemierzalne zależności; problemy te mogą być rozwiązane poprzez wykorzystanie metod heurystycznych lub odwołanie się do doświadczenia czy intuicji;
- słabo określonej strukturze – są podejmowane w odniesieniu do problemów mających charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, z przewagą elemen-

| Techniki doskonalenia procesów decyzyjnych | Opis |
|--|--|
| Nie wszystkie decyzje są jednakowe | istotna dla zwiększenia skuteczności podejmowanych decyzji jest umiejętność ustalenia ich hierarchii; są decyzje, które wymagają znacznego wysiłku ze strony decydenta, oraz takie, które są mniej istotne; wraz z doświadczeniem decydent powinien umiejętnie odzielić jedno od drugich |
| Świadome i racjonalne działanie | sugestia ta wydaje się oczywista, a jednak warto, aby decydent pamiętał, żeby działać racjonalnie; racjonalne i świadome działanie umożliwi aktywowanie i wykorzystanie opisanych wcześniej technik |

Źródło: Na podstawie (<http://www.spring.org.uk>).

owania rozwiązań problemu decyzyjnego oraz dokonywania ostatecznego wyboru, istotną rolę odgrywa intuicja, doświadczenie, wyobraźnia i zarządzanie emocjami. Dążąc do zwiększenia efektywności procesów decyzyjnych, należy doskonalić te umiejętności. Wynika to również z tego, że w procesie dydaktycznym przyszłej kadry zarządzającej uwaga jest skupiona przede wszystkim na rozwoju umiejętności analitycznych związanych z racjonalnym sposobem myślenia.

Rekapituluując rozważania dotyczące doskonalenia procesów decyzyjnych, można zauważyć, że istnieje wiele skutecznych metod, technik i narzędzi w tym obszarze. Z pewnością zalicza się do nich analitykę. Coraz częściej organizacje przeprowadzają kompleksowe analizy, traktując je jako podstawę formułowania swoich strategii. Analizy te okazują się jeszcze bardziej skuteczne w sytuacji, w której tworzą zautomatyzowane systemy pozwalające na symultaniczne podejmowanie wielu decyzji. Jednak zarządzający nie mogą polegać wyłącznie na rezultatach prac analitycznych. Kompleksowe podejście do procesu podejmowania decyzji wymaga uwzględnienia ludzkiej intuicji i oceny. Tylko człowiek jest w stanie określić, czy założenia danego modelu analitycznego nie uległy dezaktualizacji. Analizy nie sprawdzą się w sytuacjach jednostkowych, w których decyzje należy podjąć w krótkim czasie, przy jednoczesnym braku lub nadmiarze informacji. Aktywny udział decydenta w procesie decyzyjnym jest nieodzowny.

1.4. Współczesne nurty w procesach podejmowania decyzji

Współcześni menedżerowie, działający w warunkach uogólnionej niepewności charakteryzujących się niemożnością dokonania projekcji rozwoju otoczenia oraz konsekwencji potencjalnych decyzji, stają przed wyzwaniem związanym z koniecz-

nością zagwarantowania organizacji przetrwania i rozwoju. Podejmowane przez nich decyzje charakteryzują się zazwyczaj znaczną złożonością i unikatowością. Dlatego też klasyczne (racjonalne) modele podejmowania decyzji prezentowane w literaturze przedmiotu okazują się niewystarczające i nieaktualne, a tradycyjne techniki wspomagające podejmowanie decyzji beзуżyteczne. Badania empiryczne dowodzą, że efektywni menedżerowie odchodzą od tradycyjnego procesu podejmowania decyzji opartego na racjonalnej analizie, a ograniczenia czasowe i informacyjne rekompensują wykorzystaniem intuicji. Zasadne zatem wydaje się pytanie o podstawowe trendy we współczesnych procesach decyzyjnych.

Do podstawowych obecnie nurtów wyłaniających się w obszarze podejmowania decyzji można zaliczyć neuroekonomię oraz neuromarketing. Neuroekonomia jest wynikiem integracji różnych dyscyplin naukowych, takich jak neuronauka, ekonomia, statystyka czy nauki kognitywne. Chodzi w niej o opracowanie modelu szczegółowo wyjaśniającego sposób, w jaki decydenci podejmują decyzje (Glimcher i Rustichini, 2004, s. 447–452). Analizuje się w niej aktywność ludzkiego mózgu podczas dokonywania oceny sytuacji decyzyjnej oraz kalkulowania ryzyka. Wykorzystując technikę neuroobrazowania, rozważa się sposób podejmowania decyzji przez decydenta, poddaje się analizie procesy zachodzące w mózgu w momencie, kiedy decydent podejmuje decyzje związane z wydatkowaniem pieniędzy. Procesy te dotyczą dwóch rodzajów działań: zakupów oraz inwestowania. Neuromarketing, podobnie jak neuroekonomia, wywodzi się z neuronauki, ekonomii oraz psychologii (Lee, Broderick i Chamberlain, 2007, s. 199–204). W obu dyscyplinach zapożyczono metody, techniki i narzędzia pochodzące z obszaru neuronauki, starając się wyjaśnić procesy podejmowania decyzji. Neuromarketing skupia swoją uwagę na mechanizmach decyzyjnych konsumentów oraz ich reakcji na różnego rodzaju bodźce marketingowe (Belden, 2008). Neuroekonomia przyczyniła się do zwiększenia zrozumienia takich koncepcji jak koncepcja dwuznaczności czy ryzyka. Rezultaty poznawcze uzyskane w ramach neuroekonomii mają swoje zastosowanie także w marketingu (Politsers, 2008). Przyjmuje się, że neuroekonomia pozwala na krytyczne spojrzenie na ekonomiczne modele oraz zachowanie. Przyjmuje się, że jednym z podstawowych wyzwań stojących współcześnie przed neuroekonomią oraz neuromarketingiem jest rozszerzenie uzyskiwanych rezultatów poznawczych. Dyscypliny te są zaprojektowane tak, aby oceniać teorie, akceptować je lub odrzucać. Powinny jednak także się przyczyniać do formułowania nowych.

Neuroekonomia zatem wyłoniła się jako dyscyplina naukowa o charakterze interdyscyplinarnym. Głównym jej celem jest wyjaśnianie mechanizmów procesów podejmowania decyzji przy zwróceniu szczególnej uwagi na ich ekonomiczny wymiar. Z kolei neuromarketing jest dyscypliną mającą bardziej aplikacyjny charakter. Podczas gdy neuroekonomia skupia swoją uwagę na rozwoju i konstruowaniu nowych modeli ekonomicznych wyjaśniających procesy podejmowania decyzji, neuromarketing koncentruje się na reakcjach konsumentów na bodźce marketingowe oddziałujące na decyzje zakupowe. Można więc stwierdzić, że neuroekonomia oraz

neuromarketing stanowią interesujące, wylaniające się obszary oferujące nowe kierunki w wyjaśnianiu złożonych procesów decyzyjnych.

Analiza trendów dotyczących podejmowania decyzji kierowniczych wykazuje ich nieustanne ewoluowanie. Postępująca globalizacja wpływa na intensyfikację konkurencji, a ta z kolei przekłada się na konieczność szybkiego i niesztampowego podejmowania decyzji. Decyzje te mają umożliwić przetrwanie na rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. W związku z presją czasu, której muszą sprostać decydenci, wybory powinny być dokonywane sprawnie, niemalże automatycznie. Należy zatem podkreślić zachodzącą swoistą dehumanizację procesu decyzyjnego. Z drugiej jednak strony współczesne organizacje, chcąc wyróżnić się na tle konkurentów, potrzebują pracowników, którzy są kreatywni, innowacyjni, elastyczni, ale przede wszystkim zdolni do podejmowania szybkich decyzji, nawet w warunkach znacznej niepewności. Decydenci ci jednak, żeby działać sprawnie, potrzebują więcej swobody i możliwości przejęcia kontroli nad swoimi działaniami, ale przede wszystkim muszą mieć możliwość podejmowania samodzielnych decyzji. Wiąże się to z pozostawieniem decydującym swobody decyzyjnej co do wyboru sposobu działania. Wymaga to sprawnej komunikacji oraz dostępu do informacji dla wszystkich decydentów. Aby to osiągnąć, organizacje odchodzą od idei pracy członków organizacji w ramach biur na rzecz tzw. otwartej przestrzeni, która umożliwi sprawną komunikację i daje poczucie bycia częścią zespołu. Coraz częściej zwraca się uwagę na potrzebę budowania odpowiednich relacji między członkami organizacji, które przekładają się na skuteczność pracy w zespole. Badania wykazują, że pracownicy coraz mniejszą wagę przywiązują do kariery zawodowej, stawiając na pierwszym miejscu życie osobiste. Ludzie chcą korzystać z życia i dzielić się tą radością z najbliższymi. W związku z powyższym można zidentyfikować nowy trend w procesach podejmowania decyzji, przeciwstawny do wcześniej wspomnianego, związany z ich humanizacją przejawiającą się docenieniem kluczowej roli człowieka w tym procesie (<http://www.decision-making-confidence.com/business-decision-making-trends.html>).

Kolejny trend dotyczący podejmowania decyzji jest związany z rosnącym zainteresowaniem intuicją. Opinie specjalistów na temat wpływu intuicji na skuteczność procesów decyzyjnych są podzielone. Z jednej strony uważa się, że intuicyjny proces myślowy ma wiele zalet, do których można zaliczyć: szybkość jego realizacji, relatywnie niewielkie nakłady pracy czy wydajność. Jest on przeciwstawiany racjonalnemu procesowi myślowemu, który jest procesem czasochłonnym, refleksyjnym, zorientowanym na cel i charakteryzującym się zdecydowanie mniejszą wydajnością. Wykorzystując intuicję, decydent jest w stanie przeanalizować znaczną liczbę procesów i informacji jednocześnie. Należy podkreślić, że intuicyjny proces myślowy jest realizowany bez udziału świadomości. Wynika to z tego, że – zdaniem naukowców – zastosowanie intuicji nie wymaga wykorzystania tzw. działającej pamięci, której wielkość jest mierzona liczbą wiadomości przechowywanych w pamięci krótkoterminowej. Pamięć ta jest z kolei wykorzystywana w racjonalnym procesie myślo-

wym. Z drugiej jednak strony intuicyjny sposób podejmowania decyzji ma swoje ograniczenia. Zarzuca się mu zbyt duży subiektywizm, który może prowadzić do istotnych błędów poznawczych. Można zauważyć, że po pierwszym zachwycie intuicją przyszedł czas na krytyczną analizę tego procesu myślowego. Coraz częściej jako optymalne rozwiązanie w podejmowaniu decyzji postuluje się integrację intuicyjnego i racjonalnego procesu decyzyjnego (model tzw. podwójnego procesu podejmowania decyzji) (Evans, 2010, s. 313–314).

Jedną z teorii zakładających współistnienie racjonalnego i intuicyjnego sposobu podejmowania decyzji jest, wspomniana w podrozdziale dotyczącym modeli „podwójnego procesu”, tzw. kognitywna teoria kontinuum, w której przyjmuje się, że kognitywne poznanie znajduje się na kontinuum, gdzie skrajnymi punktami są z jednej strony intuicja „w czystej postaci”, a z drugiej racjonalna analiza. Pomiędzy tymi punktami znajdują się rozmaite kombinacje analizy i intuicji określane mianem quasi-racjonalności. Uznaje się, że większość działań poznawczych, w tym także procesy decyzyjne, mają w praktyce najczęściej charakter quasi-racjonalny. Oznacza to, że łączą one intuicję z podejściem racjonalnym. Należy podkreślić, że poziom wykorzystania intuicji oraz analizy w podejściu quasi-racjonalnym jest uzależniony od cech sytuacji decyzyjnej, takich jak stopień złożoności problemu decyzyjnego, dostęp do informacji czy ilość czasu będącego do dyspozycji decydenta. Można zauważyć, że proporcje w wykorzystaniu intuicji i analizy mogą się zmieniać w trakcie procesu podejmowania danej decyzji w zależności od posiadanych informacji oraz cech problemu do rozwiązania. Ta ciągła zmiana proporcji w wykorzystaniu intuicji i racjonalnej analizy przekłada się na wzrost złożoności procesów decyzyjnych, powodując, że pomiar i analiza quasi-racjonalności są utrudnione. Pomimo że quasi-racjonalność odnosi się do procesu, który nie jest idealny pod względem logicznym, a ponadto trudno jest empirycznie udowodnić jego występowanie, jednak nie można go odrzucać. Potwierdzeniem istnienia quasi-racjonalności są proponowane w literaturze przedmiotu, wcześniej omawiane modele „podwójnego procesu” decyzyjnego, które umożliwiają znalezienie kompromisu między intuicyjnymi i racjonalnymi członkami zespołu decyzyjnego (Hammond, 2010, s. 327–337).

Autorami, którzy również zwrócili uwagę na potrzebę łączenia świadomego i nieświadomego myślenia w procesach podejmowania decyzji, są A. Burciu oraz C. Hapenciuc. Podkreślają oni konieczność posiadania przez decydenta zdolności i umiejętności zarówno świadomego, jak i nieświadomego myślenia i wnioskowania, które określają mianem myślenia nieracjonalnego lub „podwójnie ograniczonej” racjonalności. Zdaniem autorów, w odniesieniu do ludzkiego myślenia można wyróżnić myślenie racjonalne i nieracjonalne. Komponenty składające się na poszczególne rodzaje myślenia zostały przedstawione w tabeli 1.12.

Dążąc do umiejscowienia myślenia nieracjonalnego w ramach świadomości lub podświadomości, autorzy zlokalizowali je na granicy między tymi dwoma stanami umysłu. Na uwagę zasługuje fakt, że myślenie nieracjonalne odnosi się wyłącznie do jakościowego obszaru pracy mózgu (nieliniowego, elastycznego, bardzo trud-

Tabela 1.12. Komponenty procesów myślowych

| Rodzaje procesów myślowych | |
|---|---|
| myślenie racjonalne | myślenie nieracjonalne |
| <p>Myślenie i zachowanie racjonalne to takie, w którym przestrzega się wartości akumulowanych przez społeczeństwo (racjonalność na poziomie społecznym). Racjonalność oznacza zestaw zdolności, które pozwalają na sprecyzowanie kierunku działania umożliwiając realizację założonego celu</p> | <p>Myślenie nieracjonalne jest traktowane jako rozszerzenie myślenia racjonalnego i oznacza zdolność przełożenia myślenia na wzory odnoszące się do powtarzających się struktur logicznych z zamiarem osiągnięcia przyjętego celu. Do podstawowych elementów myślenia nieracjonalnego zalicza się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicję – przez autorów jest uznawana za formę racjonalności, nie jej zaprzeczenie; jest związana z umiejętnością sformułowania rozwiązania będącego konsekwencją posiadanego doświadczenia oraz kombinacji wiedzy jawnej i ukrytej decydenta; nie jest procesem irracjonalnym, lecz jest oparta na głębokim zrozumieniu sytuacji problemowej (Khatri i Ng, 2000) • wyobraźnię – definiowana jako zdolność do kreowania nowych pomysłów opierających się na wiedzy zgromadzonej w przeszłości (jest rozwijana poprzez praktykę oraz wielokrotne powtarzanie) • zarządzanie emocjami – jest to pojęcie w swojej istocie podobne do intuicji oraz wyobraźni (bezpośrednio związane z mechanizmem pracy mózgu) • doświadczenie – rozumiane jako kombinacja wiedzy jawnej oraz ukrytej decydenta (zbiór umiejętności oraz zdolności, które dana jednostka akumuluje w trakcie formalnego i nieformalnego uczenia się poprzez zarówno praktykę, jak i obserwację) |

Źródło: Na podstawie (Burciu i Hapenciuc, 2010, s. 156).

nego do zmierzania), podczas gdy myślenie racjonalne jest realizowane w ramach ilościowego obszaru pracy mózgu (Burciu i Hapenciuc, 2010, s. 157).

Kolejnym przykładem zasadności uwzględnienia trendu w podejmowaniu decyzji związanego z integracją intuicji i racjonalnej analizy jest model etycznego podejmowania decyzji sformułowany przez J. Woiceshyn (2011, s. 311–323). Kluczowym elementem tego modelu są interakcje zachodzące między intuicją a analizą poprzez formułowanie, odwoływanie się i stosowanie zasad moralnych niezbędnych, zdaniem autorki, do osiągnięcia długoterminowego sukcesu. Model etycznego podejmowania decyzji został sformułowany na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, których przedmiotem był proces podejmowania decyzji realizowany przez skutecznych menedżerów najwyższego szczebla. Rezultaty poznawcze wskazują na fakt, że analizowani decydenci wykorzystywali tzw. podwójny model podejmowania decyzji integrujący intuicję z racjonalną analizą. Podstawowymi elementami tego procesu są dwa podprocesy – integracji poprzez szczegóły i spirali (Woiceshyn, 2011, s. 305–308).

W podprocesie integracji poprzez szczegóły intuicja często jest definiowana jako skutek procesów myślowych zachodzących w podświadomości. Jest ona efektem konfrontacji bieżących obserwacji z wcześniejszymi doświadczeniami decydenta.

Działanie w pełni świadome wiąże się z koniecznością przechowywania w pamięci znacznej ilości wiedzy. Utrzymanie jej na stałym poziomie umożliwiającym swobodne jej wykorzystanie jest niemożliwe. Dlatego też część wiedzy jest akumulowana w podświadomości. Wykorzystanie intuicji w praktyce odnosi się do segregowania wiedzy przechowywanej w podświadomości i umiejętności jej wykorzystania w kontekście bieżącej sytuacji decyzyjnej. Na rodzaj wiedzy, którą decydent gromadzi w podświadomości, istotny wpływ ma przede wszystkim jego doświadczenie. Dlatego przyjmuje się, że doświadczeni menedżerowie skuteczniej wykorzystują intuicję. Innymi czynnikami, poza doświadczeniem, wpływającymi na wykorzystanie intuicji w praktyce oraz szybkość i skuteczność podejmowanych decyzji są sposób segregowania informacji oraz częstotliwość odwoływania się do wiedzy akumulowanej w podświadomości. Brak segregacji nowej wiedzy i łączenia jej z już posiadaną będzie negatywnie wpływał na stopień jej wykorzystania w przyszłości. Należy podkreślić, że nie istnieje uniwersalny sposób integracji wiedzy. Zaleca się, aby przechowywać wiedzę dotyczącą przedmiotów, zjawisk lub procesów z uwzględnieniem podziału na poszczególne grupy, klasy czy też kategorie. Kategoryzacja ta ułatwia wykorzystywanie i odwoływanie się do wiedzy w praktyce. Badania empiryczne dowodzą, że skuteczni menedżerowie, dokonując integracji wiedzy, wykorzystują proces tzw. integracji poprzez istotne szczegóły. Proces ten rozpoczyna się rozpoznaniem istoty obiektu, zjawiska czy procesu, z którym decydent ma do czynienia. Działanie to umożliwia odwoływanie się do wiedzy zgromadzonej już na ten temat w podświadomości. Drugi etap tego procesu sprowadza się do integracji wiedzy dotyczącej istotnych szczegółów w bardziej całościową koncepcję, a w dalszej kolejności do formułowania zasad będących pochodną tej koncepcji. Integracja wiedzy poprzez rozpoznanie istoty zjawiska nie tylko umożliwia szybsze odwoływanie się do wiedzy przechowywanej w podświadomości, ale także przyczynia się do sformułowania zasad stanowiących narzędzie wspomagające proces podejmowania decyzji. Zasady wynikają z szerszej integracji posiadanej wiedzy i odnoszą się do istoty zjawisk, procesów lub przedmiotów, identyfikując jednocześnie zachodzące między nimi związki przyczynowo-skutkowe. Są one swego rodzaju uogólnieniem będącym konsekwencją bieżących obserwacji lub wcześniejszych doświadczeń. Akumulowanie wiedzy w postaci uogólnienia ułatwia jej zapamiętywanie i odwoływanie się, w razie potrzeby, w procesie podejmowania decyzji. Zdaniem J. Woiceshyn, do najpopularniejszych zasad wykorzystywanych w procesie podejmowania decyzji można zaliczyć:

- zasadę racjonalności – odnosi się do systematycznej obserwacji i logicznej oceny faktów (unikanie pośpiechu, opieranie się na faktach, dążenie do obiektywizmu),
- zasadę kreowania wartości – postuluje potrzebę kreowania wartości dodanej (minimalizacja ryzyka, koncentracja na przewadze konkurencyjnej, spójność zasobów i umiejętności ze strategią organizacji),
- zasadę niezależności – koncentracja na własnym osądzie (wiara we własny potencjał),

- zasadę sprawiedliwości – jest związana ze sprawiedliwym traktowaniem i ocenianiem innych,
- zasadę szczerości – wiąże się z dokonaniem szczerzej oceny sytuacji decyzyjnej (konieczność unikania zniekształcania faktów czy warunków decyzyjnych w celu tworzenia pozorów kreowania wartości).

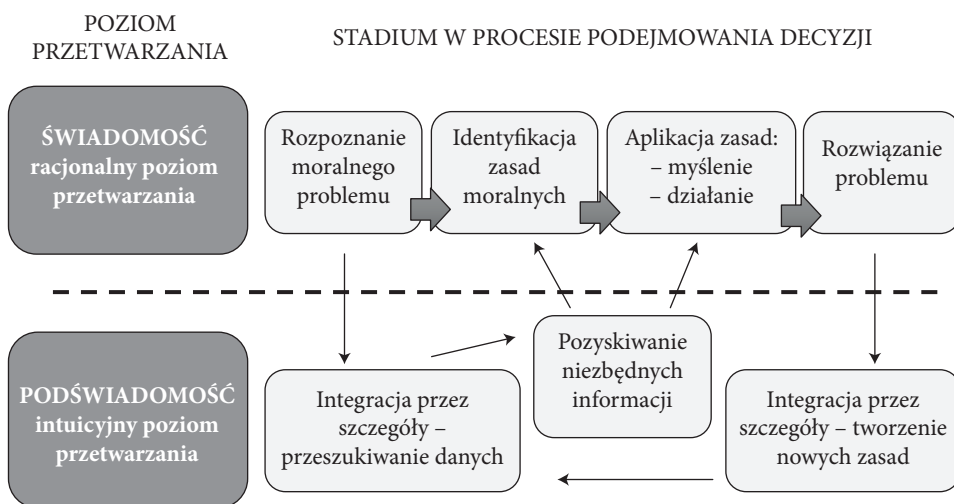
W podprocesie spirali, którego nazwa wynika z jego budowy charakteryzującej się występowaniem powtarzających się sekwencji działań tworzących pętle, można zidentyfikować trzy podstawowe etapy:

- etap I – decydent dokonuje natychmiastowej oceny sytuacji decyzyjnej, a następnie koncentruje się wyłącznie na danych i faktach istotnych z punktu widzenia danej decyzji, co ostatecznie skutkuje wyborem rozwiązań wykonalnych, a odrzuceniem nierealnych; na tym etapie decydent dokonuje integracji informacji pochodzących z bieżących obserwacji z intuicją opartą na wiedzy wynikającej z wcześniejszych doświadczeń;
- etap II – ocena poszczególnych opcji decyzyjnych przy wykorzystaniu wcześniej zidentyfikowanych zasad w celu dokonania wstępnego wyboru jednej opcji decyzyjnej;
- etap III – testowanie wstępnej decyzji w odniesieniu do innych możliwości. Celem tego działania jest określenie, które z rozwiązań jest najbardziej kompatybilne z warunkami decyzyjnymi oraz stosowanymi zasadami. Jego efektem jest wykreowanie nowej wiedzy będącej konsekwencją integracji istotnych szczegółów oraz zidentyfikowanych faktów.

Zakończenie podprocesu spirali następuje w momencie dokonania wyboru ostatecznej decyzji lub pewnej logicznej ich kombinacji. Należy podkreślić, że ten trój-etapowy podproces nie stanowi sztywnej sekwencji działań. Badania empiryczne dowodzą, że skuteczni menedżerowie często wracają do wcześniej zrealizowanych etapów tego procesu, w celu jego udoskonalenia. Pomimo że na podstawie charakterystyki poszczególnych faz podprocesu spirali wydawać by się mogło, że decydenci skupiają się wyłącznie na rozwiązaniach wykonalnych, to jednak w praktyce nie odrzucają całkowicie wcześniej zidentyfikowanych wariantów decyzji. Przede wszystkim menedżerowie dążą do precyzyjnego wyjaśnienia, dlaczego zrezygnowali z określonych decyzji i skupili swoją uwagę na innych.

Szczegółowy przebieg podprocesów (integracji poprzez istotne szczegóły oraz spirali) będących składową procesu etycznego podejmowania decyzji został zaprezentowany na rysunku 1.7.

Rysunek 1.7. ukazuje sekwencję działań wykonywanych w ramach etycznego modelu procesu podejmowania decyzji. Kluczowy jego element stanowią dwa poziomy przetwarzania informacji (świadomy i nieświadomy) oraz zachodzące między nimi interakcje. Interakcja stanowi proces spirali przebiegający między poziomem świadomym i nieświadomym. Zgodnie z przedstawionym schematem pierwszym etapem w procesie etycznego podejmowania decyzji jest rozpoznanie problemu moralnego. Następnie decydent, działając w ramach świadomości, identyfikuje możliwe do



Rysunek 1.7. Model „podwójnego procesu” podejmowania decyzji etycznych

Źródło: (Woiceshyn, 2011, s. 318)

zastosowania zasady moralne. Zasady te pozwalają na eliminację częstych błędów pojawiających się w procesie decyzyjnym, związanych z przypisywaniem zbyt dużej wagi pierwszej pozyskanej informacji czy też koncentrowaniem się wyłącznie na wybranych, pozytywnych aspektach rozwiązania. Dodatkowa korzyść z wykorzystania zasad wynika z możliwości uniknięcia tzw. wnioskowania poprzez analogię oznaczającego porównywanie każdej sytuacji decyzyjnej do sytuacji, której menedżer doświadczył w przeszłości, z zamiarem zastosowania podobnego rozwiązania. Należy również podkreślić, że istotnymi zaletami wynikającymi z zastosowania wcześniej wspomnianych zasad jest koncentracja na istotnych faktach i ich ocena, dążenie do pozyskiwania ciągle nowych informacji, wiara we własne umiejętności połączona z otwartością na sugestie i podpowiedzi innych. Identyfikując możliwe do wykorzystania zasady moralne, decydent korzysta z podświadomości, szukając informacji przydatnych do rozwiązania problemu decyzyjnego. Dokonując integracji wiedzy poprzez szczegóły, rozpoznaje on potrzebne informacje już w ramach swojej świadomości. Kolejnym etapem etycznego procesu podejmowania decyzji jest wykorzystanie wspomnianych wcześniej zasad moralnych zarówno w procesie myślowym, jak i w działaniu. Zastosowanie zasad w odniesieniu do problemu powinno skutkować jego rozwiązaniem, a rozwiązanie to – poprzez realizację procesu integracji poprzez szczegóły – powinno prowadzić do powstania zasobów wiedzy w postaci nowych zasad stanowiących podsumowanie całego procesu decyzyjnego.

Podsumowanie rozważań dotyczących współczesnych trendów w obszarze podejmowania decyzji nasuwa spostrzeżenie, że głównym nurtem jest tzw. podwójny model procesu decyzyjnego łączący racjonalną analizę z wykorzystaniem intuicji. Jak wcześniej wspomniano, teoretycy i praktycy zarządzania stosują różnorodne

pojęcia mające określić relacje między intuicją a analizą. Wśród terminów tych można wymienić: quasi-racjonalność, świadomość i podświadomość oraz myślenie racjonalne i nieracjonalne. Pomimo różnic terminologicznych istota zmian zachodzących we współczesnych procesach decyzyjnych pozostaje niezmienna i wiąże się z dążeniem do kompleksowej realizacji procesów decyzyjnych poprzez łączenie intuicji z racjonalną analizą. Nie ma możliwości dokonania precyzyjnego podziału między tymi sposobami myślenia i postrzegania w procesie podejmowania decyzji. Wynika to z faktu, że wnioskowanie racjonalne jest w znacznym stopniu oparte na wiedzy i doświadczeniu decydenta, a w trakcie realizacji tego procesu odwołuje się on zarówno do emocji, wyobraźni, jak i intuicji. Można zatem stwierdzić, że każdy skuteczny racjonalny proces podejmowania decyzji jest uzupełniany elementami myślenia nieracjonalnego. Proporcje w wykorzystaniu racjonalnego i nieracjonalnego myślenia przez decydenta zależą z jednej strony od typu jego osobowości i preferowanych metod pozyskiwania i przetwarzania informacji, a z drugiej strony są uzależnione od problemu i sytuacji decyzyjnej. Można zatem wnioskować, że decydent może stosować odmienne kombinacje racjonalnego i nieracjonalnego myślenia w odniesieniu do różnych problemów decyzyjnych.

ROZDZIAŁ 2

INTUICJA W PROCESACH ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Celem tego rozdziału jest przedstawienie problematyki intuicji w procesie zarządzania. W pierwszej kolejności podjęto próbę zdefiniowania niejednoznacznego pojęcia intuicji. W tym celu dokonano przeglądu podstawowych, proponowanych w literaturze definicji intuicji z zamiarem identyfikacji jej cech charakterystycznych. Ponadto przedstawiono rodzaje intuicji z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów. W dalszej części określono rolę i znaczenie intuicji w procesie zarządzania. Kolejny podrozdział został poświęcony prezentacji technik, ćwiczeń i zasad umożliwiających pobudzenie wykorzystania posiadanego potencjału intuicyjnego oraz czynników, które mogą skutecznie ograniczać zastosowanie tej zdolności w praktyce. W rozdziale tym także nakreślono profil intuicyjnego menedżera decydenckiego uwzględniający jego cechy i umiejętności oraz specyficzny styl pracy i myślenia. Charakterystyka ta została dokonana nie tylko w wymiarze pozytywnym, lecz także zidentyfikowano jego cechy negatywne. Następnie zestawiono cechy intuicyjnego i racjonalnego menedżera w celu porównania ich z proponowanymi w literaturze przedmiotu umiejętnościami i zdolnościami efektywnego menedżera. Całość przedstawiono w kontekście wymogów sprawności funkcjonowania współczesnych organizacji. Rozdział kończy przegląd badań empirycznych z zakresu intuicji zrealizowanych w ramach zarządzania oraz prezentacja wybranych metod i narzędzi jej pomiaru.

2.1. Istota intuicji

Problem wykorzystania intuicji w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami wydaje się niezwykle aktualny. Wynika to z rosnącej ilości informacji, z którymi muszą radzić sobie menedżerowie. Wymusza to na organizacjach zmianę modelu zarządzania od zarządzania w warunkach luki informacyjnej do zarządza-

nia w warunkach szumu informacyjnego. Warunki te powodują, że zmniejszeniu ulega użyteczność racjonalnych modeli decyzyjnych, których wykorzystanie jest utrudnione lub czasami wręcz niemożliwe. Kompetencją, która umożliwia przeanalizowanie znacznej ilości informacji i zidentyfikowanie tych kluczowych z perspektywy podejmowanej decyzji, jest potencjał intuicyjny. Poza tym jest on zdolnością umożliwiającą kreowanie nowatorskich i przełomowych rozwiązań pozwalających na przezwycięzenie silnej konkurencji, a także identyfikację nowych trendów oraz okazji pojawiających się w otoczeniu. W związku z powyższym uzasadnione wydaje się przybliżenie problematyki intuicji.

Definicja i rodzaje intuicji

Intuicja jest jedną z tych zdolności umysłu, które nie są do końca rozpoznane. Jest to jeden z najsłabiej zdefiniowanych elementów kapitału ludzkiego. Naukowcy zgadzają się, że intuicja istnieje, kwestią sporną pozostaje natomiast jej istota oraz wpływ na działanie jednostki w praktyce (Jędrzejczyk, 2013, s. 175–176). Analiza pojęcia intuicji rodzi wątpliwości, czym ona naprawdę jest, zwłaszcza dlatego, że nie ma możliwości jednoznacznego ustalenia jej roli w procesie poznania (Olivier, 2007, s. 11–13). Intuicja, przysparzając problemów związanych z jej zdefiniowaniem oraz jednoznaczną identyfikacją skutków jej wykorzystania, często jest pomijana jako przedmiot badań przez badaczy z obszaru zarządzania. Niektórzy z nich wyłącznie wspominają o istnieniu intuicji, pozostawiając tę problematykę niewyjaśnioną (Mielus, 2008, s. 307).

Pojęcie intuicji jest bardzo rozległym terminem rozpatrywanym w ramach wielu nauk, takich jak psychologia, filozofia, nauki o zarządzaniu, pedagogika czy medycyna. W celu precyzyjnego wyjaśnienia istoty tego pojęcia przedstawiono jego rozumienie w obszarze filozofii, psychologii oraz zarządzania (tabela 2.1).

Rozważania zawarte w tabeli 2.1 dowodzą, że takie nauki jak filozofia czy psychologia od dawna doceniały znaczenie intuicji w działalności człowieka, zwłaszcza w procesie dokonywania przez niego wyborów. W ramach filozofii intuicja jest traktowana jako rodzaj poznania, równorzędny z poznaniem intelektualnym. Zdaniem niektórych autorów intuicja stanowi element poznania rozumowego. Z kolei w ramach psychologii zwraca się uwagę na znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji, podkreślając jej rolę twórczą. Zainteresowanie intuicją w obszarze zarządzania można obserwować od niedawna. Wcześniej intuicja była traktowana przez decydentów jako „coś” nieprofesjonalnego, nienaukowego, wręcz mistycznego. Zmianę w postrzeganiu intuicji, która obecnie jest traktowana jako kompetencja menedżerska, można tłumaczyć złożonością i nieprzewidywalnością otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje. Warunki te powodują, że podejmowanie decyzji zgodnie z założeniami klasycznego, racjonalnego procesu decyzyjnego jest utrudnione lub czasami wręcz niemożliwe. W związku z tym intuicja zaczyna być przez zarządzających traktowana jako nowe podejście do podejmowania decyzji (uzupełniające podejście analityczne).

Tabela 2.1. Rozumienie intuicji w świetle wybranych dyscyplin naukowych

| Intuicja | | |
|--|---|---|
| w filozofii | w psychologii | w zarządzaniu |
| <p>Intuicja jest pojęciem szeroko analizowanym w ramach filozofii. Problematyką tą zajmowali się m.in. Kartezjusz, G.W. Leibniz, B. Croce czy E. Husserl.</p> <p>Kartezjusz definiował intuicję jako postać intelektu, twierdząc, że pełne poznanie możliwe jest wyłącznie przez rozum, przy czym rozum działa dwojako: poprzez wykorzystanie dedukcji lub poprzez zastosowanie intuicji. Można zatem stwierdzić, że intuicja jest częścią poznania bezpośredniego, a jej przeciwieństwem jest dyskurs. Przyjmując, że intuicja jest źródłem poznania rozumowego, można uznać, że nieuzasadniona jest jej dyskryminacja jako istotnego źródła poznania (Tatarkiewicz, 2004, s. 208).</p> <p>G.W. Leibniz zwraca uwagę na pewne stany pierwotne w ludzkim poznaniu, takie jak alfabet i pismo. Zdaniem autora dla pierwotnych zagadnień nie ma innego poznania, jak tylko z wykorzystaniem intuicji (Krąpiec, 2008).</p> <p>Według B. Crocego istnieją dwa sposoby poznania: intuicyjne oraz logiczne. Pierwsze jest pochodną fantazji i wiąże się z poznaniem ogółu, obrazów. Drugie natomiast wynika z wykorzystania rozumu i jest związane z identyfikacją szczegółów oraz konkretnych relacji. Poza tym autor podkreśla, że te dwa rodzaje poznania wzajemnie się uzupełniają i niemożliwe jest osiągnięcie sukcesu w przypadku dyskryminacji jednego z nich.</p> | <p>Intuicja odgrywa istotną rolę w psychologii, stanowiąc przedmiot rozważań i badań empirycznych. Rozumiana jest jako narzucające się, trudne do uzasadnienia przekonanie sugerujące, jak postępować. Jest ona wynikiem doświadczeń i działania nieświadomości. Intuicja często jest określana mianem „olśnienia” lub „wglądu”. Olśnienie stanowi swego rodzaju „skok myślowy” – krok w myśleniu, któremu towarzyszą emocje. Natomiast wgląd jest rozumiany jako istotny, nagły postęp w rozwiązywaniu problemu decyzyjnego. W psychologii przyjmuje się, że intuicyjne pomysły nie są związane z żadnym wysiłkiem i stanowią tylko zarys możliwego rozwiązania, ale posiadający kluczowe znaczenie (Guilford, 1978, s. 609).</p> <p>Przedmiotem badań z obszaru intuicji w psychologii są często stany umysłu towarzyszące procesom intuicyjnym oraz warunki determinujące ich przebieg. Autorzy zwracają uwagę na to, że poznanie intuicyjne poprzedza ciężka praca analityczna. Natomiast samemu poznaniu intuicyjnemu towarzyszy stan relaksu, który korzystnie wpływa na kojarzenie i przypominanie faktów i informacji (Guilford, 1978, s. 609–611).</p> <p>M.R. Westcott badał relację między wykorzystaniem intuicji w podejmowaniu decyzji a skłonnością decydenta do ryzyka. Sformułował on wskaźnik</p> | <p>Współcześnie w obszarze zarządzania intuicja zaczyna odgrywać coraz ważniejszą rolę, jest doceniana i traktowana jako istotne źródło poznania. Zdaniem S. Tokarskiego, dedukcja i logika pozwalają menedżerowi rozwiązać problem decyzyjny tylko do pewnego etapu. Ostatni, kluczowy krok jest związany z wykorzystaniem intuicji. Obawy ze strony menedżerów związane z wykorzystaniem intuicji wynikają wyłącznie z niewłaściwego rozumienia tego pojęcia sugerującego brak profesjonalizmu w podejmowaniu decyzji (Tokarski, 2006, s. 84). Jednak badania empiryczne wykazują, że zarządzający przestają traktować intuicję jako coś mistycznego, tajemniczego, a zaczynają postrzegać ją jako pożądaną kompetencję menedżerską (Jędrzejczyk, 2013).</p> <p>Postuluje się, że zainteresowanie i wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych będzie wzrastało w związku z rosnącą niepewnością, złożonością i nieprzewidywalnością otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje. Zaleca się kształcenie studentów, potencjalnych menedżerów, z zakresu działania analitycznego, ale także z zakresu skutecznego wykorzystania ich potencjału intuicyjnego oraz technik wzmacniających i pobudzających ten potencjał.</p> <p>Zarządzający są świadomi, że istnieje potrzeba uwzględnienia w procesach podejmowania decyzji nie tylko modeli mate-</p> |

| Intuicja | | |
|--|---|--|
| w filozofii | w psychologii | w zarządzaniu |
| <p>E. Husserl argumentował, że intuicja jest nierozzerwalnie związana z procesem rozumowania, stanowiąc jego swoistą podstawę (Drabarek, 2000, s. 24).</p> <p>Zdaniem H. Bergsona, istnieją dwa rodzaje poznania: intelektualne oraz intuicyjne. Poznanie intelektualne jest w dużej mierze związane z życiem codziennym oraz materialnymi aspektami tego życia. Natomiast intuicyjne jest poznaniem czystym, wynikającym z samej chęci zrozumienia i poznania (Tatarkiewicz, 2004, s. 208).</p> | <p>efektywności intuicji, który składał się ze wskazówek udzielanych decydentowi oraz liczby poprawnych odpowiedzi udzielonych po otrzymaniu tych wskazówek. Stosunek wyniku sukcesu do udzielonych wskazówek stanowi wynik efektywności intuicji (Guilford, 1978, s. 611). Na podstawie cech osobowości decydentów, ich skłonności do ryzyka oraz potrzeby informacji autor opracował profile czterech decydentów: zgadującego, intuicyjnego, słabego w rozwiązywaniu problemów oraz myślącego logicznie. Według C.S. Nosal'a atutem decydenta jest różnorodność zdolności umysłowych, z twórczością i intuicją łącznie. Różnorodność ta skłania do wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji. Zdaniem autora, jej istnienie jest pewne, problem stanowi wyłącznie przekonanie się do jej stosowania (Nosal, 1997, s. 56).</p> | <p>matycznych, danych liczbowych, ale także czynników nieuchwytnych, o charakterze jakościowym (Tokarski, 2006, s. 277).</p> <p>W zarządzaniu intuicję rozumie się jako zdolność będącą konsekwencją wielu czynników, w tym m.in. posiadanej wiedzy teoretycznej, doświadczenia (wiedzy praktycznej) oraz cech i typu osobowości (Mielus, 2008, s. 317). Na cechy menedżera, które są niezbędne do skutecznego zarządzania współczesną organizacją, szczególną uwagę zwraca J. Penc. Wśród tych cech wymienia: kwalifikacje zawodowe, umiejętności społeczne, zdolność działania pod presją, ale także umiejętność godzenia racjonalności z intuicją (Penc, 2005, s. 69–71).</p> <p>Specjaliści z obszaru zarządzania podkreślają, że usystematyzowanie i ujęcie intuicji w metodyczne ramy jest zadaniem trudnym, a być może nawet niemożliwym. Mając świadomość istnienia intuicji i jej wpływu na działanie menedżera, warto tej problematyce poświęcić uwagę i poszukiwać odpowiedzi na pytania dotyczące roli intuicji w procesie zarządzania, a zwłaszcza jej wpływu na procesy decyzyjne.</p> |

Źródło: Na podstawie (Mielus, 2008, s. 307–319).

Współczesne rozumienie terminu intuicji pochodzi od łacińskiego słowa *intuitio* oznaczającego przecucie, podszept. Autorzy często, w celu sprecyzowania intuicji, stosują następujące sformułowania: wewnętrzne uczenie się, uzyskanie wiedzy bez świadomego jej poszukiwania, nielogiczny proces zachodzący w podświadomości, zdolność umysłu, instynktowna wiedza, szósty zmysł, nagle olśnienie, paranormalna siła (Szwiec, 2005, s. 30–31). Ze względu na mnogość stosowanych w odniesieniu

którzy doskonałą swój potencjał decyzyjny, potrafią pewnie i kompleksowo dokonać oceny sytuacji decyzyjnej. Można zatem stwierdzić, że na zdolność podejmowania decyzji składają się zarówno umiejętności racjonalne, jak i intuicyjne (rysunek 3.4).

Praktyka zarządzania wskazuje, że menedżerowie bardzo często podejmują intuicyjne, a mimo wszystko trafne decyzje (Delaney, Guidling i Mcmanus, 2014, s. 35–58). Skuteczne intuicyjne decyzje nie są przypadkowym zbiegiem okoliczności ani też przywilejem szczególnie uzdolnionych decydentów. Polegają one na szybkim przywoływaniu i wykorzystaniu wcześniejszych doświadczeń (Eling, Griffin i Langerak, 2014, s. 956). Oznacza to, że zdolność intuicyjnego podejmowania decyzji może być rozwijana przez podejmowanie racjonalnych decyzji opartych na gruntownych analizach i przemyśleniach. Im częściej decydent podejmuje decyzje racjonalne, tym bogatsze jest jego spektrum schematów myślowych niezbędnych do skutecznego podejmowania decyzji intuicyjnych (Laufer, 2008, s. 82).

3.3. Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji jest najczęściej określany jako celowy i nielosowy wybór jednego z co najmniej dwóch potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego. Często jest to proces złożony i wieloaspektowy, a jego efekt jest uzależniony zarówno od czynników o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wśród czynników mających wpływ na przebieg procesu decyzyjnego można wyróżnić (Markowski, 2012, s. 27):

- kwalifikacje, doświadczenie i cechy psychofizyczne decydenta,
- sposób podejmowania decyzji,
- jakość dostępnych informacji (ich ilość i sposób uporządkowania),
- charakter problemu decyzyjnego,
- charakter sytuacji decyzyjnej,
- zastosowanie systemów wspomagających podejmowanie decyzji.

Czynniki te mają charakter ogólny i odnoszą się zarówno do racjonalnego, jak i intuicyjnego procesu podejmowania decyzji. Zasadne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o istnienie specyficznych czynników determinujących skuteczne wykorzystanie intuicji w procesie podejmowania decyzji (czynników, które skłaniają decydenta do odwołania się w większym stopniu do intuicji niż racjonalnej analizy). W literaturze przedmiotu istnieją nieliczne rozważania dotyczące tej problematyki, nadal pozostawiające lukę poznawczą w tej dziedzinie.

Zdaniem B.D. Blume'a oraz J.G. Covina, wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji zależy m.in. od sposobu postrzegania intuicji oraz stopnia jej

akceptacji przez menedżera. Z kolei na akceptację tę wpływ mają następujące czynniki (Blume i Covin, 2011, s. 140–143):

- Skuteczność wcześniejszych decyzji oraz realizowanych przedsięwzięć – doświadczenia związane z wcześniej odniesionymi sukcesami przyczyniają się do tworzenia intuicji eksperckiej, do której decydent chętnie się odwołuje w przypadku późniejszych wyborów. Poza tym wcześniejszy sukces powoduje, że decydent ma odwagę podejmować decyzje, korzystając wyłącznie ze swojego potencjału intuicyjnego. Nie tylko sukces determinuje wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Także porażki wpływają na kształtowanie doświadczeń i wiedzy decyidenta, a te z kolei kształtują jego potencjał intuicyjny.
- Pewność siebie dotycząca umiejętności osiągnięcia założonych celów (w opinii decyidenta) – oznacza przekonanie decyidenta o własnych możliwościach realizacji przyjętych celów.
- Stopień tolerancji niejednoznaczności (otwartość i elastyczność) – oznacza zdolność do podejmowania decyzji w sytuacjach, których nie można skategoryzować lub ustrukturyzować ze względu na brak informacji. Menedżerowie, którzy przejawiają wysoki poziom tolerancji niejednoznaczności, wykazują także większe tendencje do traktowania intuicji jako podstawy podejmowania kluczowych decyzji.
- Omnipotencja decyidenta (bezgraniczne zaufanie do własnych sądów i opinii).
- Intuicyjny styl poznawczy – w literaturze identyfikuje się wiele stylów poznawczych, ale na potrzeby niniejszego opracowania jako obowiązujący można przyjąć podział zaproponowany przez C.W. Allinsona i J. Hayesa, którzy wyróżnili analityczny oraz intuicyjny styl poznawczy (Allinson i Hayes, 1996). Styl analityczny oznacza ocenę opartą na logicznym wnioskowaniu oraz szczegółowych danych. Natomiast styl intuicyjny jest związany z wydawaniem osądów na podstawie odczuć i wynika z przyjęcia całościowej perspektywy. Uważa się, że jeżeli decydent reprezentuje intuicyjny styl poznawczy, jest on predysponowany do wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji. Poza tym jest on skłonny podejmować wyższe ryzyko i eksperymentować. Badania empiryczne wykazują, że przedsiębiorcy posiadający własne firmy odznaczają się przewagą stylu intuicyjnego nad analitycznym (Allinson, Chell i Hayes, 2000).

Wyróżnione czynniki powodują, zdaniem autorów, że decydent jest bardziej skłonny do odwoływania się do intuicji w swoich wyborach i jest w stanie ją zaakceptować jako podstawę swoich decyzji.

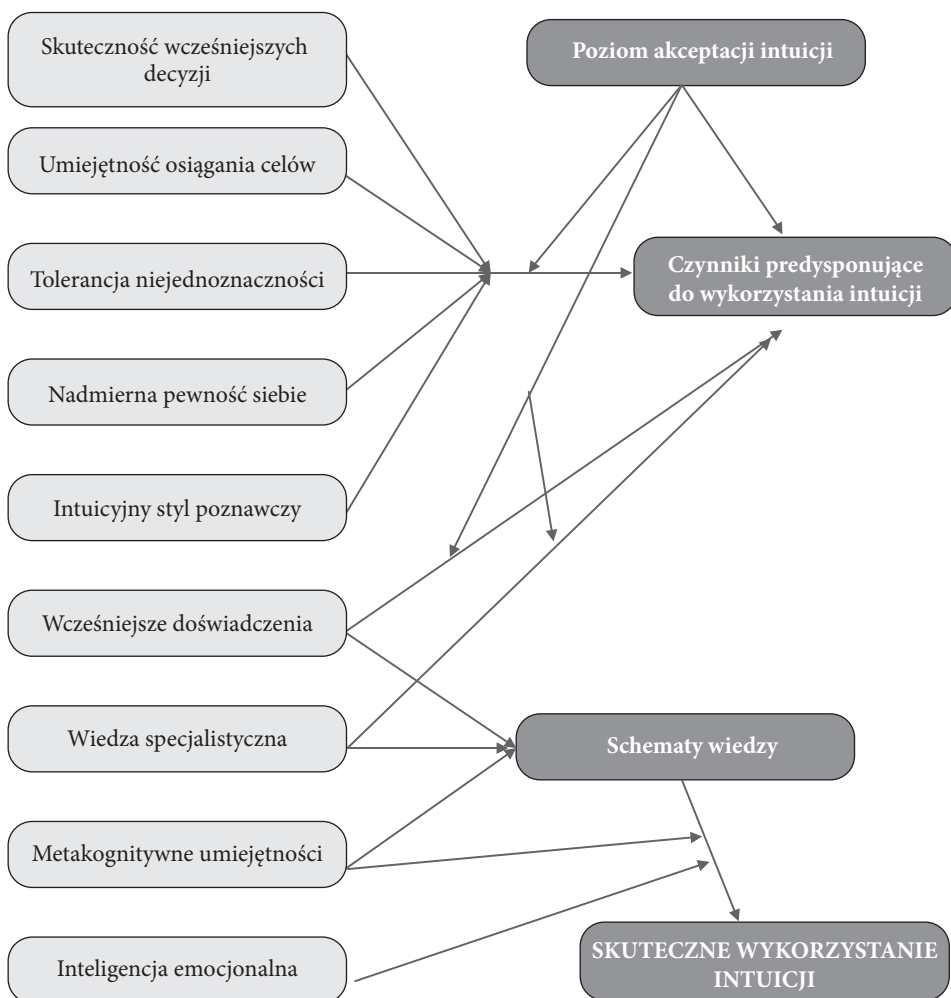
Poza czynnikami, które wpływają na sposób postrzegania i akceptacji intuicji, B.D. Blume oraz J.G. Covin wskazali także inne czynniki (cechy menedżera), które ułatwiają tworzenie określonych schematów wiedzy, przekładając się na skuteczne wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Wspomniane wcześniej schematy wiedzy oznaczają dynamicznie ewoluujące modele mentalne, które się odnoszą do wiedzy i opinii posiadanych przez decyidenta dotyczących funkcjonowania otaczającej go rzeczywistości (Gaglio i Katz, 2001, s. 97). Według Blume'a

i Covina (2011, s. 143–146) do determinant wpływających na skuteczne wykorzystanie intuicji należą:

- Wcześniejsze doświadczenia menedżera – potencjał intuicyjny jest rozwijany przede wszystkim poprzez konieczność rozwiązywania rzeczywistych problemów. Wielokrotne doświadczanie określonych problemów i sytuacji w przeszłości powoduje, że decydent jest w stanie rozpoznać wzór i automatycznie się odwołać do sprawdzonych rozwiązań. Zależność między doświadczeniem decydenta a wykorzystaniem intuicji będzie silniejsza, gdy uzna on intuicję jako potencjalną podstawę podjęcia decyzji.
- Posiadana wiedza specjalistyczna – umożliwia ona tworzenie schematów wiedzy, które są przechowywane w podświadomości i umożliwiają szybką reakcję decydenta w przypadku powstania problemów decyzyjnych dotyczących obszaru, w którym decydent jest specjalistą. Wiąże się to bezpośrednio z wykorzystaniem potencjału intuicyjnego, na który składa się m.in. posiadana wiedza. Podobnie jak w przypadku doświadczenia, także wiedza specjalistyczna determinuje wykorzystanie intuicji w praktyce tylko w przypadku, gdy decydent akceptuje intuicję jako jeden ze sposobów podejmowania decyzji.
- Posiadanie metakognitywnych umiejętności – metapoznanie oznacza wiedzę jednostki dotyczącą jej własnego procesu poznawczego. Jest ono związane ze świadomą oceną postępu zachodzącego w procesie rozwiązywania problemów decyzyjnych (Cannon-Bowers, Hodenizer, Salas i Bowers, 1998). Zakłada się, że metapoznanie składa się z dwóch podstawowych funkcji: monitoringu i kontroli. Monitoring jest procesem obejmującym takie działania, jak identyfikacja problemu do rozwiązania, sprawdzanie i ewaluacja postępu oraz przewidywanie efektów podjęcia decyzji. Natomiast proces kontroli jest związany z podejmowaniem decyzji dotyczących alokacji zasobów, identyfikowania poszczególnych kroków niezbędnych do rozwiązania problemu, określenia tempa działań oraz hierarchii ich realizacji (Schmidt i Ford, 2003). Metakognitywne umiejętności mogą sprzyjać rozwijaniu i skutecznemu wykorzystaniu potencjału intuicyjnego. Decydenci z rozwiniętymi umiejętnościami metakognitywnymi są w stanie skuteczniej się uczyć, gdyż monitorują swój progres i jednocześnie potrafią zdiagnozować pojawiające się problemy, dostosowując odpowiedni proces nauki (Krzakiewicz, 2011, s. 102–113).
- Inteligencja emocjonalna – pojęcie to definiowane jest jako kompetencje osobiste jednostki umożliwiające jej rozpoznawanie i rozumienie stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób. Jest to także zdolność świadomego używania własnych emocji (Cyfert i Krzakiewicz, 2013, s. 4–8). Na inteligencję emocjonalną składają się cztery podstawowe rodzaje umiejętności: rozpoznawanie emocji, wykorzystywanie emocji w celu sprecyzowania myśli, rozumienie emocji oraz zarządzanie nimi (Mayer i Salovey, 1997). Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej oznacza umiejętność odróżnienia emocji związanych z wykorzystaniem potencjału intuicyjnego od pozostałych (niezwiązanych z intuicją). W literaturze

przedmiotu sugeruje się, że uczucia i emocje są integralną częścią intuicyjnego osądu (Dane i Pratt, 2007, s. 39).

Zaproponowane przez D.B. Blume'a i J.G. Covina determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji mają charakter wewnętrzny, gdyż odnoszą się wyłącznie do cech, umiejętności i zdolności decydenta. W rozważaniach autorów pominięte zostały czynniki zewnętrzne, które również mogą skłaniać decydenta do wyboru podejścia intuicyjnego. Specyficzne zależności zachodzące pomiędzy scharakteryzowanymi determinantami wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji zostały przedstawione na rysunku 3.5.



Rysunek 3.5. Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji według D.B. Blume'a oraz J.G. Covina

Źródło: Na podstawie (Blume i Covin, 2011, s. 140)

Rozważania na temat determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji zostały także podjęte przez E. Dane'a oraz M.G. Pratta. Zdaniem autorów, można wyróżnić dwie grupy czynników wpływających na skuteczność wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym: czynniki związane z dziedziną wiedzy, której dotyczy decyzja, oraz czynniki związane z cechami problemu decyzyjnego (Dane i Pratt, 2007, s. 41).

Czynniki związane z dziedziną wiedzy wynikają z pewnych schematów, które menedżer wykorzystuje w odniesieniu do określonej dziedziny. Schematy oznaczają struktury poznawcze, które decydent stosuje w celu pozyskania informacji i rozwiązania problemu decyzyjnego. Schematy te mogą być stosunkowo proste i zawierać niewiele wiedzy profesjonalnej, jak w przypadku schematów heurystycznych. Mogą być jednak bardziej złożone, jak w przypadku schematów eksperckich. Schematy heurystyczne z jednej strony ułatwiają podejmowanie decyzji z wykorzystaniem intuicji poprzez redukcję złożoności problemu decyzyjnego, a ponadto umożliwiają koncentrację na najistotniejszych informacjach w przypadku ich nadmiaru oraz projekcję optymalnego rozwiązania. Z drugiej jednak strony w związku z tym, że najczęściej techniki heurystyczne wykorzystuje się do podejmowania decyzji pod presją czasu oraz w warunkach niepewności, mogą one prowadzić do powstania istotnych błędów. Należy jednak podkreślić, że schematy heurystyczne są niezależne i mogą być stosowane w odniesieniu do różnych dziedzin wiedzy. Coraz więcej naukowców sugeruje jednak, że trafne decyzje intuicyjne mogą być podejmowane przy wykorzystaniu schematów eksperckich. Intuicja ekspercka polega na procesie dopasowywania wzorów postępowania zakodowanych przez eksperta w danej dziedzinie do wymogów sytuacji i problemu decyzyjnego. Podsumowując rozważania na temat schematów, można zauważyć, że tylko te schematy, które są złożone i związane bezpośrednio z dziedziną problemu decyzyjnego (schematy eksperckie), mogą wywierać pozytywny wpływ na skuteczność wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym.

Czynnikiem mającym bezpośredni wpływ na tworzenie schematów eksperckich jest proces uczenia się. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że proces ten może mieć charakter jawny lub ukryty. Jawne uczenie się odbywa się wtedy, gdy menedżer jest świadomy przebiegu procesu pozyskiwania nowej wiedzy (Lovett, 2002, s. 317–362). Proces jawnego uczenia się może zostać wzmocniony poprzez trzy podstawowe elementy praktyki: wytrwałość, powtarzanie oraz sprzężenie zwrotne. Skuteczne wykorzystanie intuicji wymaga zatem doświadczenia, które się zdobywa w wyniku wytrwałości w działaniu. Zakłada się istnienie wprost proporcjonalnej zależności między skutecznym wykorzystaniem intuicji przez menedżera a jego doświadczeniem. Wielu autorów podkreśla, że efektywne uczenie się może nastąpić wyłącznie w sprzyjających nauce strukturach. Struktury te są związane z występowaniem tzw. istotnego oraz wymagającego sprzężenia zwrotnego. Pierwsze wiąże się z występowaniem szybkiej i precyzyjnej informacji zwrotnej dotyczącej efektów podjętej nauki. Natomiast drugie wymusza rzetelne i szczegółowe uczenie się (Hogarth, 2001).

Schematy eksperckie mogą być również rozwijane w wyniku „ukrytego” uczenia się. Oznacza ono proces pozyskiwania wiedzy dotyczącej pewnych wzorów i struktur pojawiających się w złożonym otoczeniu bez udziału świadomości. W wyniku tego procesu powstaje wiedza trwalsza niż zdobyta poprzez „jawne” uczenie się, gdyż jest przechowywana ona w podświadomości. Wiedza „ukryta” jest związana z nieświadomym, eksperymentalnym przetwarzaniem informacji przechowywanych w pamięci. Podobnie jak w przypadku „jawnego” procesu uczenia się istnieją określone czynniki wzmacniające „ukryte” pozyskiwanie wiedzy. W literaturze przedmiotu zwraca się przede wszystkim uwagę na znaczenie koncentracji na bodźcach pochodzących z otoczenia. Ich identyfikacja i analiza może być źródłem nowej wiedzy (Malewska, 2013e, s. 26–30).

Druga grupa determinant skuteczności wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym jest związana z cechami problemu decyzyjnego. Badania empiryczne dowodzą, że zastosowanie intuicji jest uzasadnione w odniesieniu do problemów, w których przypadku nie istnieją wyraźne kryteria czy reguły postępowania. Problemy decyzyjne wymagają wówczas etycznej, politycznej czy behawioralnej oceny (Laughlin i Ellis, 1986, s. 177–189).

Ponadto skuteczność wykorzystania intuicji wzrasta w sytuacji rozwiązywania problemów złożonych i nieustrukturyzowanych. Warunki niepewności, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, przyczyniają się do wzrostu złożoności i zmniejszenia ustrukturyzowania problemów decyzyjnych. Zmiany w charakterze zadań wykonywanych przez menedżerów sprzyjają wykorzystaniu intuicji w procesie decyzyjnym. Wyniki badań potwierdzają zależność między efektywnością funkcjonowania organizacji w warunkach niepewności a zastosowaniem intuicji w procesie podejmowania decyzji (Khatri i Ng, 2000, s. 57–86). Analizując relację między cechami zadań wykonywanych przez menedżerów a wykorzystaniem intu-

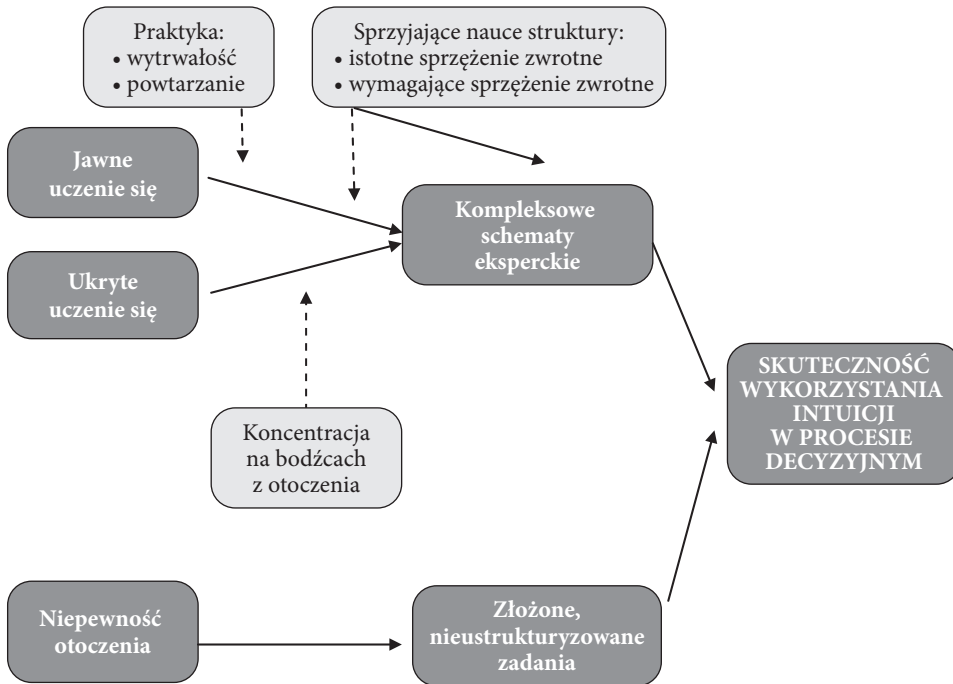
Tabela 3.7. Wybrane właściwości zadania wymuszające zastosowanie intuicji

| Właściwości zadania | Zastosowanie intuicji |
|---------------------------------------|---|
| Znajomość zadania | znaczna (intuicja ekspercka) |
| Wcześniejszy trening | brak (intuicja twórcza) |
| Ilość informacji | więcej niż 5 |
| Porządek prezentacji informacji | jednoczesny |
| Format informacji | obrazowy |
| Interpretacja informacji | subiektywna |
| Sposoby realizacji zadania | liczne (brak jednoznacznego kryterium wyboru decyzji) |
| Presja czasu | wysoka |
| Informacja zwrotna | brak |
| Wartość dodana w postaci nowej wiedzy | tak |

Źródło: (Doherty i Kurz, 1996, s. 109–14).

icji, można stwierdzić, że istnieją określone cechy zadań sprzyjające zastosowaniu intuicji w procesie podejmowania decyzji (tabela 3.7).

Relacje między determinantami zaproponowanymi przez E. Dane'a oraz M.G. Pratta zostały przedstawione na rysunku 3.6.



Rysunek 3.6. Determinanty skuteczności wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych według E. Dane'a i M.G. Pratta

Źródło: Na podstawie (Dane i Pratt, 2007, s. 41)

E. Dane i M.G. Pratt w swojej propozycji determinant odwołali się zarówno do czynników wewnętrznych, związanych z osobą decydenta, jak i zewnętrznych (niezależnych od decydenta). Do czynników wewnętrznych można zaliczyć schematy wiedzy tworzone przez decydenta (heurystyczne oraz eksperckie). Natomiast charakter zewnętrzny mają cechy zadania (problemu decyzyjnego) zidentyfikowane również jako czynnik wpływający na wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. W podejściu tym zwrócono również uwagę na złożoność otoczenia, która implikuje określone cechy problemów decyzyjnych, takie jak nieustrukturyzowanie czy unikatowość, wpływając tym samym na wykorzystanie intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w podejmowaniu decyzji.

Problematykę determinant skutecznego wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji pojęli również najwięksi specjaliści z tego obszaru, czyli D. Kahneman

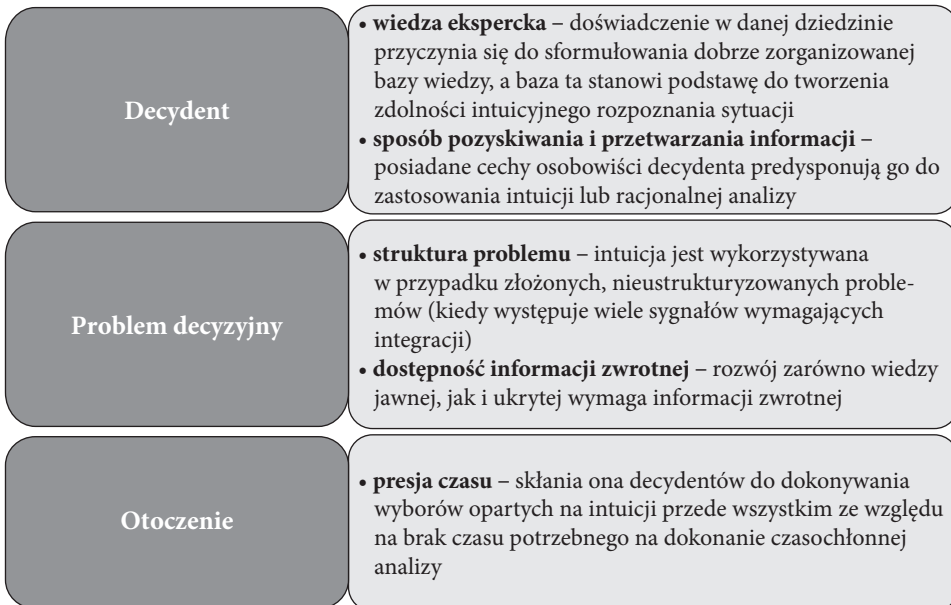
(reprezentujący perspektywę psychologiczną) oraz G. Klein (będący przedstawicielem obszaru zarządzania). Autorzy poszukiwali odpowiedzi na pytanie o czynniki determinujące dokonywanie trafnych intuicyjnych wyborów. Zadaniem autorów, intuicyjny osąd jest wynikiem umiejętności i zdolności zarówno tych wrodzonych, jak i wyuczonych. Intuicyjne podejście jest zatem bezpośrednio związane z nurtem zwanym naturalistycznym podejmowaniem decyzji, który koncentruje swoją uwagę na sukcesach odnoszonych dzięki wykorzystaniu intuicji eksperckiej. Należy jednak podkreślić, że nie tylko wiedza i umiejętności wpływają na skuteczność wykorzystania intuicji. Często osoby wykwalifikowane nie są świadome wskazówek i sygnałów, które wpływają na ich decyzje. Poza tym przyjmuje się, że cechą charakterystyczną eksperta jest to, że wie, kiedy jego wiedza jest niewystarczająca, w przeciwieństwie do osoby nieposiadającej wiedzy specjalistycznej z danego obszaru. Zatem subiektywna pewność siebie nie może stanowić determinanty skuteczności wykorzystania intuicji. Determinantą jest wyłącznie pewność siebie poparta rzeczywistą wiedzą ekspercką. W praktyce występują jednak przypadki, kiedy eksperci są proszeni o wykonanie analiz wykraczających poza ich specjalistyczną wiedzę. W tej sytuacji trudno jest określić granice rzetelnie dokonanej ekspertyzy. Kolejnym czynnikiem, oprócz wiedzy eksperckiej, decydującym o tym, czy intuicyjny osąd będzie trafny, jest charakter otoczenia, w którym są podejmowane decyzje oraz umiejętność identyfikacji przez decydenta pewnych prawidłowości w funkcjonowaniu tego otoczenia. Otoczenie, które sprzyja dokonywaniu trafnych wyborów intuicyjnych, to takie, w którym istnieją stałe relacje pomiędzy obiektywnie zidentyfikowanymi sygnałami stanowiącymi podstawę decyzji i sygnałami a kolejnymi zdarzeniami. Nie oznacza to jednak, że otoczenie to nie charakteryzuje się niepewnością. Istnieją rodzaje otoczenia, w których relacje między sygnałami i zdarzeniami są relatywnie stałe, a jednak cechują się znaczną niepewnością. Otoczenie takie sprzyja rozwojowi potencjału intuicyjnego. Czynnikiem, który także pozytywnie wpływa na dokonywanie skutecznych wyborów, w których wykorzystuje się intuicję, jest wykształcenie zdolności rozpoznawania pewnych prawidłowości w otoczeniu (wiąże się to z wieloletnią praktyką oraz uzyskiwaniem informacji zwrotnej dotyczącej procesu uczenia się – informacja ta powinna być natychmiastowa i jednoznaczna). Jeżeli otoczenie dostarcza istotnych wskazówek oraz jednocześnie odpowiedniej informacji zwrotnej, decydent jest w stanie rozwinąć swoją intuicję ekspercką. Potencjał intuicyjny nie ma możliwości rozwoju w otoczeniu, które jest jednocześnie nieprzewidywalne i „nieregularne” (nie ma możliwości identyfikacji zależności między sygnałami i bodźcami stanowiącymi podstawę decyzji). Jeżeli w takim otoczeniu decydenci podejmują skuteczne decyzje oparte na intuicji, można wnioskować, że są one wynikiem przypadku (Kahneman i Klein, 2009, s. 524–525).

E. Salas, M.A. Rosen oraz D. DiazGranados zaproponowali podział determinant wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji na trzy kategorie (Salas i in., 2010, s. 941–973):

- związane z osobą decydenta,

- związane z problemem decyzyjnym,
- związane z warunkami i sytuacją decyzyjną (otoczeniem).

Szczegółowe informacje dotyczące poszczególnych kategorii determinant wyróżnionych przez autorów zostały przedstawione na rysunku 3.7.



Rysunek 3.7. Podstawowe determinanty wpływające na skuteczne wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji według E. Salasa, M.A. Rosen i D. DiazGrandos

Źródło: Na podstawie (Salas i in., 2010, s. 941–973)

Zaproponowane przez autorów determinanty (rysunek 3.7) stanowią najbardziej kompleksową z dotychczasowych propozycji. Pomimo że uwzględnia ona wyróżniane wcześniej przez innych autorów determinanty, to jednak dokonuje ich systematyzacji przez podział na trzy podstawowe kategorie wynikające z: osoby decydenta, struktury problemu decyzyjnego oraz otoczenia, w którym jest podejmowana decyzja. Autorzy nie wyróżnili zbyt wielu szczegółowych determinant w ramach każdej ze zidentyfikowanych kategorii. Mimo to propozycję tę można uznać za swego rodzaju kompilację i podsumowanie wcześniejszych rozważań prowadzonych w tym obszarze.

Ci sami autorzy (E. Salas, M.A. Rosen, D. DiazGrandos) sformułowali także listę determinant skutecznego wykorzystania najbardziej popularnego rodzaju intuicji, jaką jest intuicja ekspercka. Nazwali je mechanizmami efektywności wykorzystania intuicji opartej na ekspertyzie w procesach podejmowania decyzji. Mechanizmy te zostały zaprezentowane wraz z opisem w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Mechanizmy skuteczności wykorzystania intuicji eksperckiej w procesach podejmowania decyzji

| Lp. | Mechanizmy | Opis | Kluczowe wątki |
|-----|--|--|---|
| 1 | Rozległa i dobrze ustrukturyzowana baza wiedzy | intuicja ekspercka odnosi się do specjalistycznej wiedzy i doświadczenia posiadanych przez decydenta w danym obszarze, wiedza ta wynika zarówno z wiedzy jawnej, jak i ukrytej, obejmuje aspekt konceptualny oraz proceduralny | <ul style="list-style-type: none"> • eksperci organizują wiedzę w sposób konceptualny • organizują swoją wiedzę, uwzględniając relacje zachodzące między poszczególnymi koncepcjami • wiedza ta jest organizowana poprzez semantyczne sieci, teorie i schematy |
| 2 | Rozpoznawanie wzorów | intuicja ekspercka odwołuje się do zbioru złożonych wzorów dotyczących obszaru, w którym decydent jest specjalistą, w celu identyfikacji bardziej istotnych prawidłowości występujących w otoczeniu | <ul style="list-style-type: none"> • eksperci identyfikują sygnały i przekładają je na określone wzory • rozpoznanie wzorów przez eksperta umożliwia mu szybsze zrozumienie otoczenia w porównaniu z laikiem w danym obszarze |
| 3 | Zrozumienie sensu | intuicja ekspercka umożliwia zrozumienie i uporządkowanie zdarzeń oraz nadanie sensu temu, co się wydarzyło, co zachodzi obecnie i co się wydarzy w przyszłości | ekspersi są zaangażowani w identyfikację i rozpoznanie problemu decyzyjnego, myślą w sposób antycypacyjny, formułują wyjaśnienia, identyfikują nieścisłości w początkowych założeniach oraz dokonują projekcji przyszłości |
| 4 | Umiejętność oceny i identyfikacji problemu decyzyjnego | intuicja ekspercka umożliwia identyfikację oraz ocenę problemu i sytuacji decyzyjnej, co z kolei się przekłada na zrozumienie procesu decyzyjnego jako całości | ekspersi są w stanie dokonać natychmiastowej oceny sytuacji, dzięki czemu są świadomi etapu procesu rozwiązywania problemu |
| 5 | Automatyzm | intuicja ekspercka umożliwia rozwiązanie problemu lub ukończenie zadania bez konieczności odwoływania się do innych źródeł poznania | <ul style="list-style-type: none"> • eksperci są w stanie zrozumieć głębsze znaczenie pewnych zdarzeń i procesów • potrafią skoncentrować uwagę na rozwiązaniu konkretnego zadania (nie są rozpraszeni przez inne czynności) |
| 6 | Aktywność umysłowa | intuicja ekspercka umożliwia ocenę kierunku podejmowanych działań i dopasowanie go do sytuacji | <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie intuicji eksperckiej jest procesem świadomym i celowym • eksperci, dzięki posiadanej wiedzy, mogą uczestniczyć i wywierać wpływ na proces implementacji rozwiązania problemu (w czasie tego procesu decydent ma możliwość dokonania oceny jakości rozwiązania) |

Źródło: Na podstawie (Salas, Rosen i DiazGranados, 2010, s. 941–973).

W przypadku intuicji eksperckiej determinanty jej zastosowania są związane przede wszystkim z posiadaną przez decydenta wiedzą i doświadczeniem. Im są one większe, tym szybciej decydent jest w stanie rozpoznać sytuację i zidentyfikować problem decyzyjny (poprzez dopasowanie określonego wzoru działania), co umożliwia zastosowanie skutecznego rozwiązania.

Dążąc do sformułowania kompleksowej typologii determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych, zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na taką determinantę jak typ osobowości decydenta. Wielu autorów zajmowało się tą problematyką, dostarczając dowodów na istnienie zależności między typem osobowości decydenta a jego efektywnością działania, zwłaszcza skutecznością podejmowania decyzji (Davis i in., 2007, s. 279–290). Chcąc określić relacje między poszczególnymi typami osobowości decydentów a wykorzystaniem intuicji w podejmowaniu decyzji, można się posłużyć typologią zaproponowaną przez J.L. Hollanda (1997). Za wykorzystaniem tej typologii przemawia możliwość odniesienia poszczególnych typów osobowości do sposobów podejmowania decyzji, takich jak intuicyjny, racjonalny lub kognitywny (zrównoważony, adaptacyjny), stanowiący połączenie dwóch poprzednich stylów. Autor w swojej propozycji wyróżnia następujące sześć typów osobowości (Holland, 1997):

- typ praktyczny – poszukuje otoczenia umożliwiającego mu pracę z narzędziami, obiektami, maszynami lub zwierzętami, a unika pracy, która wymaga intensywnego kontaktu z ludźmi związanego z koniecznością nawiązywania odpowiednich relacji,
- typ badawczy – preferuje prace związane z koniecznością dokonywania obserwacji oraz systematycznych analiz i badań zjawisk natury fizycznej, biologicznej czy kulturowej, unika otoczenia, w którym jest zmuszona do negocjowania (praca analityczna, naukowa, rozwiązywanie problemów),
- typ artystyczny – preferuje niejednoznaczne, nieustrukturyzowane zadania i problemy decyzyjne, które umożliwiają mu kreowanie innowacyjnych, unikatowych rozwiązań, unika środowiska, które wymaga realizacji prac analitycznych (zwłaszcza obliczeniowych – praca artystyczna, twórcza, samodzielna),
- typ społeczny – preferuje pracę z ludźmi, w zespole (często uczy, leczy, pomaga innym), unika pracy o charakterze zautomatyzowanym,
- typ przedsiębiorczy – dobrze się czuje w roli lidera lub negocjatora, unika zadań i prac o charakterze naukowym (praca kierownicza, w konkurencyjnym środowisku),
- typ konwencjonalny – dobrze się czuje dokonując systematycznych analiz danych, unika otoczeń, które generują nieustrukturyzowane problemy i działania (praca zorganizowana, jasno zdefiniowana).

W tabeli 3.9 dodatkowo, oprócz skonfrontowania typów osobowości ze sposobami podejmowania decyzji, zestawiono je z cechami charakterystycznymi odpowiadającymi poszczególnym stylom podejmowania decyzji.

W literaturze przedmiotu autorzy zwracają także uwagę na inne czynniki, które nie wpływają bezpośrednio na skuteczność, ale skłaniają menedżerów do zastoso-

Tabela 3.9. Typy osobowości według J.L. Hollanda a style podejmowania decyzji

| Styl podejmowania decyzji | Cechy charakterystyczne | Typ osobowości |
|--|---|--|
| Styl racjonalny | analityczny, racjonalny, oparty na regułach, systematyczny, zorientowany na procesy myślowe, introwertyczny, uzależniony od wielu czynników | <ul style="list-style-type: none"> • typ praktyczny • typ badawczy |
| Styl kognitywny (połączenie racjonalnego i intuicyjnego) | poznawczy, ekstrawertyczny, asocjacyjny, uważny, automatyczny | <ul style="list-style-type: none"> • typ konwencjonalny • typ społeczny |
| Styl intuicyjny | heurystyczny, spontaniczny, szybki, niezależny | <ul style="list-style-type: none"> • typ przedsiębiorczy • typ artystyczny |

Źródło: Na podstawie (Gudonavičius i Fayomi, 2014, s. 28).

wania intuicji w zarządzaniu. Do czynników tych można zaliczyć osobisty styl myślenia menedżera, który może preferować kreatywność i intuicję, a nie racjonalną analizę. Ponadto istotne znaczenie dla zastosowania intuicji ma kondycja psychiczna i fizyczna menedżera. Dobra kondycja, przejawiająca się w pozytywnym nastawieniu i nastroju, sprzyja wykorzystaniu intuicji (Ruder i Bless, 2003, s. 20–32).

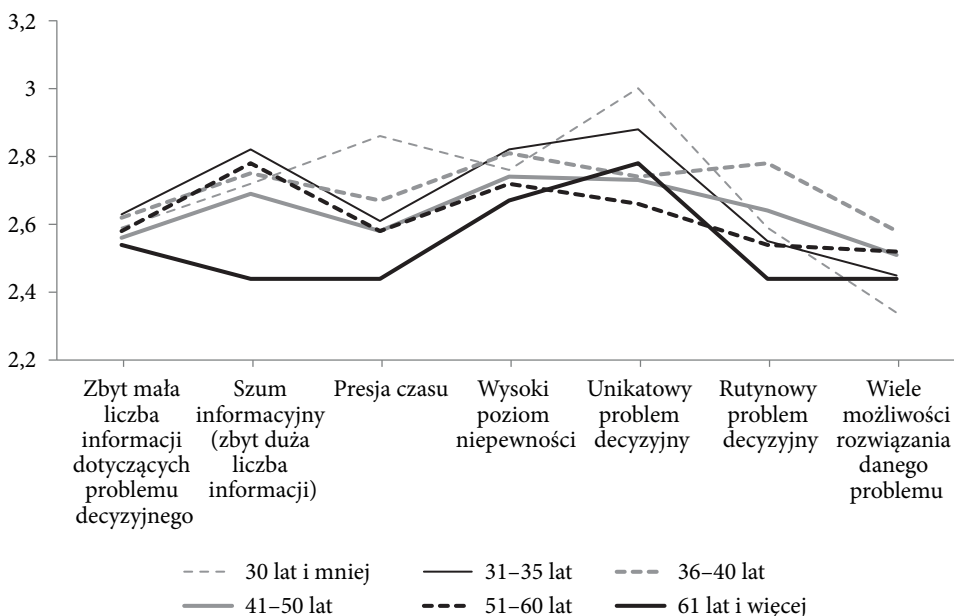
Istnieją także czynniki zewnętrzne, które mogą zachęcać menedżerów do wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym, a mianowicie czynniki kulturowe. Kultura organizacyjna, która charakteryzuje się niskim poziomem nacisku na unikanie niepewności i ryzyka, znaczną tolerancją chaosu i dwuznaczności, będzie pozytywnie wpływała na zastosowanie intuicji w praktyce zarządzania. Z kolei wykorzystując rozróżnienie „męskiej” i „kobiecej” kultury organizacyjnej, można zauważyć, że cechy kultury „kobiecej”, która charakteryzuje się przewagą emocji i uczuć nad racjonalną analizą, będą w większym stopniu skłaniały do zastosowania intuicji niż w przypadku kultury o charakterze „męskim” (Hofstede, 2001, s. 318).

Na podstawie zaprezentowanych powyżej rozważań dotyczących czynników wpływających na skuteczność wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (tabela 3.10) oraz dążąc do sformułowania kompleksowej typologii determinant w celu ich późniejszego zweryfikowania w praktyce, zaproponowano autorską propozycję, która została przedstawiona na rysunku 3.8. Wykorzystano w niej podział zaproponowany przez E. Salasa, M.A. Rosena oraz D. DiazGranados na determinanty związane z osobą decydenta, problemem decyzyjnym oraz warunkami decyzyjnymi. Udoskonalenie proponowanego przez autorów podziału polega na wzbogaceniu każdej kategorii o nowe istotne determinanty.

Intuicja jest skutecznym sposobem podejmowania decyzji, ale tylko wtedy, gdy jest ona wykorzystywana w odpowiednich warunkach. Zdaniem ekspertów, intuicja sprawdza się zwłaszcza w sytuacji dokonywania całościowej oceny złożonego problemu decyzyjnego, który nie wymaga dodatkowych, bardziej szczegółowych

że decydenci płci żeńskiej w większym stopniu zauważyli konieczność odwoływania się do intuicji w określonych sytuacjach decyzyjnych i w związku z powyższym deklarowali częstsze wykorzystanie swojego potencjału intuicyjnego niż decydenci mężczyźni w zaproponowanych, na podstawie literatury przedmiotu, warunkach. Jednak różnice w średnich ocenach były relatywnie niewielkie.

Analizując obliczenia zawarte w tabeli Z-9 (załącznik nr 2), zauważa się, że w przypadku sytuacji decyzyjnej określonej mianem „unikatowy problem decyzyjny” porównanie między grupami wiekowymi nie wskazuje na istotne różnice ($p > 0,05$), ale test trendu świadczy o występowaniu istotnej ($p < 0,05$) prawidłowości, zgodnie z którą wraz z wiekiem wyniki tej skali spadają. Oznacza to, że im starszy decydent, tym częściej odwołuje się do intuicji w przypadku konieczności rozwiązania problemu jednostkowego.



Rysunek 5.31. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku respondentów

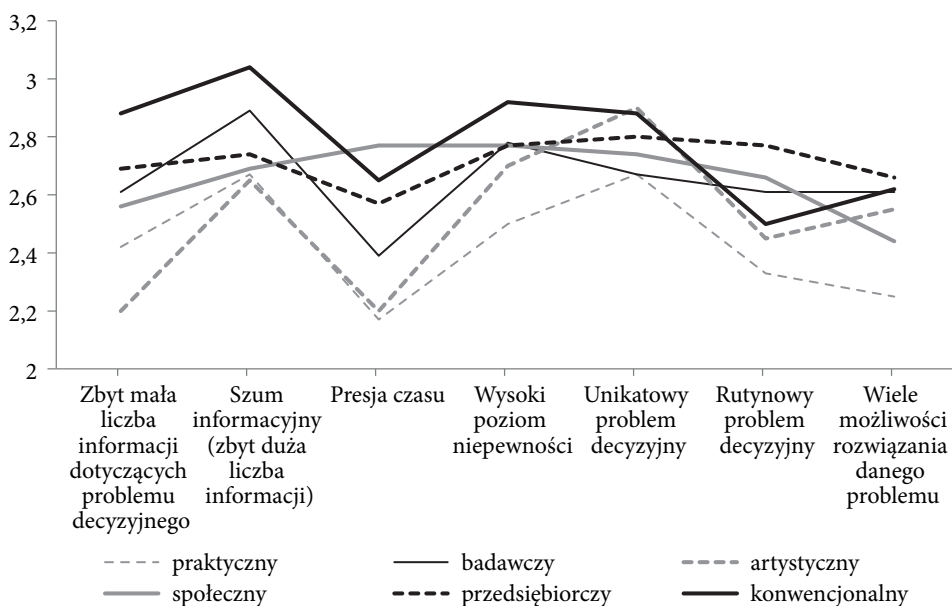
Rozważając średnie oceny częstotliwości wykorzystywania intuicji w określonych sytuacjach i warunkach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku analizowanych menedżerów (rysunek 5.31), podobnie jak w przypadku poprzedniego zestawienia, nie można w tym obszarze zdiagnozować jednoznacznej prawidłowości. Niemniej należy pamiętać, że w przypadku pięciu opcji (z siedmiu zaproponowanych przez autorkę) najwyższe średnie rangi, świadczące o najmniejszej częstotliwości wykorzystania intuicji, zostały przyznane przez najmłodszą grupę respondentów

(z przedziału wiekowego 30 lat i mniej oraz od 31 do 35 lat). Natomiast najniższe wartości, w większości sytuacji (pięć opcji z siedmiu możliwych), można zidentyfikować w przypadku najstarszej grupy ankietowanych menedżerów (61 lat i powyżej). Oznacza to, że decydenci ci, w swojej opinii, częściej wykorzystują potencjał intuicyjny we wskazanych sytuacjach i warunkach decyzyjnych. Uzyskane rezultaty poznawcze można tłumaczyć tym, że młodzi decydenci charakteryzują się ograniczonym poziomem wiedzy i umiejętności, w związku z powyższym rzadziej się odwołują do swojego doświadczenia, wykorzystując intuicję ekspercką. W przypadku menedżerów należących do najstarszej grupy wiekowej można przyjąć analogiczne założenie, zgodnie z którym posiadana wiedza i doświadczenie powodują, że w wielu sytuacjach i warunkach mogą oni reagować automatycznie, poprzez zastosowanie znanych sobie wcześniej schematów rozwiązań.

Na podstawie analiz obliczeń statystycznych przedstawionych w ramach tabeli Z-10 (załącznik nr 2) można stwierdzić, że rozkład wyników odnoszących się do warunków określonych jako „zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego” różnił się istotnie ($p < 0,05$) w zależności od typu osobowości. Istotna różnica ($p = 0,0146$) dotyczy osobowości artystycznej o najniższym wyniku i osobowości konwencjonalnej, która uzyskała wynik najwyższy. Oznacza to, że w przypadku sytuacji decyzyjnej związanej z brakiem informacji niezbędnych do podjęcia decyzji decydent o osobowości artystycznej częściej odwołuje się do intuicji niż decydent reprezentujący typ konwencjonalny. Wniosek ten jest zgodny z opiniami formułowanymi w literaturze przedmiotu, zgodnie z którymi typ artystyczny jest charakterystyczny dla menedżerów intuicyjnych, natomiast typ konwencjonalny sprzyja wykorzystaniu zarówno podejścia racjonalnego, jak i intuicyjnego.

Ponadto rozkład wyników dotyczących warunków decyzyjnych związanych z presją czasu różnił się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Wysoce istotna różnica ($p = 0,0046$) dotyczy osobowości artystycznej o wyniku najniższym oraz społecznej o wyniku najwyższym. Podobnie jak w przypadku wcześniejszej statystycznie istotnej zależności rezultat ten oznacza, że menedżer o typie osobowości artystycznej w przypadku presji czasu będzie w większym stopniu korzystał ze swego potencjału intuicyjnego niż menedżer tzw. społeczny, którego osobowość predysponuje zarówno do wykorzystania podejścia racjonalnego, jak i intuicyjnego.

Analizując średnie oceny udzielone przez respondentów dotyczące częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych sytuacjach i warunkach decyzyjnych z uwzględnieniem reprezentowanych przez nich typów osobowości (rysunek 5.32), nie można zidentyfikować jednoznacznych prawidłowości. Można jednak zauważyć, że w przypadku większości warunków decyzyjnych najwyższe oceny, świadczące o małej częstotliwości wykorzystania intuicji w powyższych sytuacjach, przyznawali menedżerowie reprezentujący typ konwencjonalny. Natomiast najniżej oceniali wskazane sytuacje decydenci o praktycznym typie osobowości. Niskie oceny ozna-



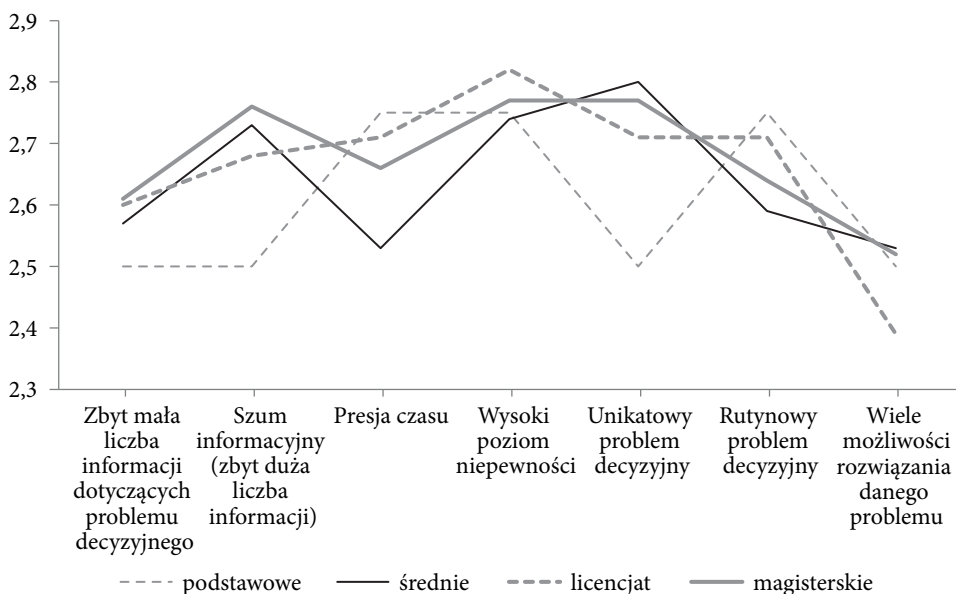
Rysunek 5.32. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów

czął, że respondenci zawsze lub często wykorzystują intuicję w procesach podejmowania decyzji we wskazanych przez autorkę przypadkach.

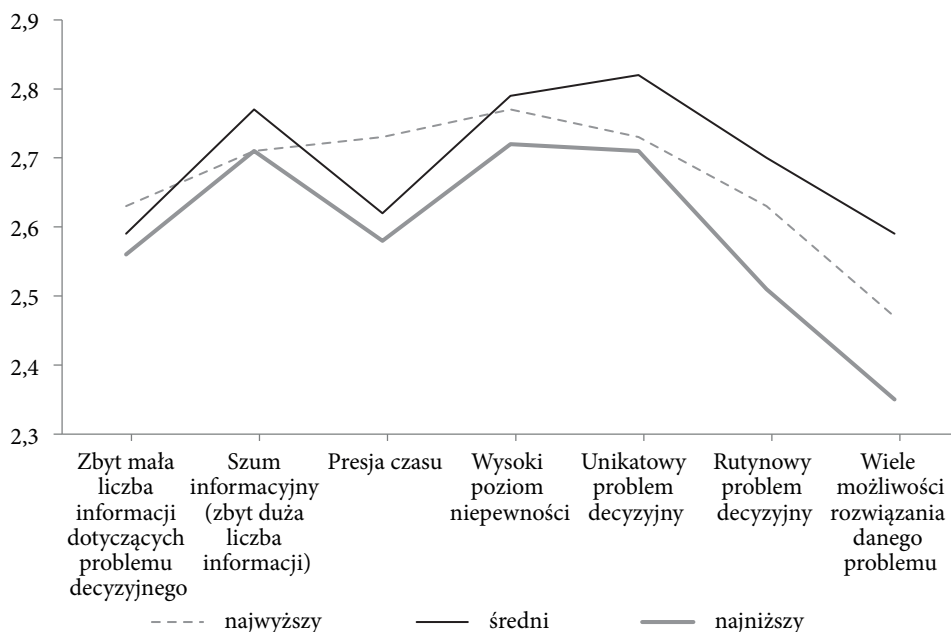
Rozkłady ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w analizowanych warunkach i sytuacjach decyzyjnych nie różnią się istotnie w zależności od wykształcenia (tabela Z-11; załącznik 2). Brak istotnych różnic w tych rozkładach z uwzględnieniem wykształcenia oznacza, że nie jest ono czynnikiem wpływającym na te skale.

Poza tym analiza średnich ocen przyznawanych przez menedżerów również uprawnia do stwierdzenia, że w tym aspekcie brak jakichkolwiek tendencji czy prawidłowości (rysunek 5.33).

Analizując przedstawione w tabeli Z-12 (załącznik nr 2) rezultaty poznawcze uzyskane w wyniku przeprowadzonych analiz statystycznych, można zauważyć, że w przypadku sytuacji decyzyjnej związanej z istnieniem wielu możliwości rozwiązania danego problemu stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między szczeblami zarządzania oznaczające, że na szczeblu najwyższym wyniki są istotnie ($p = 0,0233$) niższe od wyników szczebla średniego. Należy jednak podkreślić, że trend ten nie jest istotny ($p > 0,05$). Istnienie powyższej zależności oznacza, że menedżerowie najwyższego szczebla w przypadku występowania wielu potencjalnych rozwiązań danego problemu decyzyjnego (bez istnienia wyraźnego kryterium dokonania wyboru) częściej niż decydenci średniego szczebla wykorzystują intuicję w celu podjęcia ostatecznej decyzji.



Rysunek 5.33. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

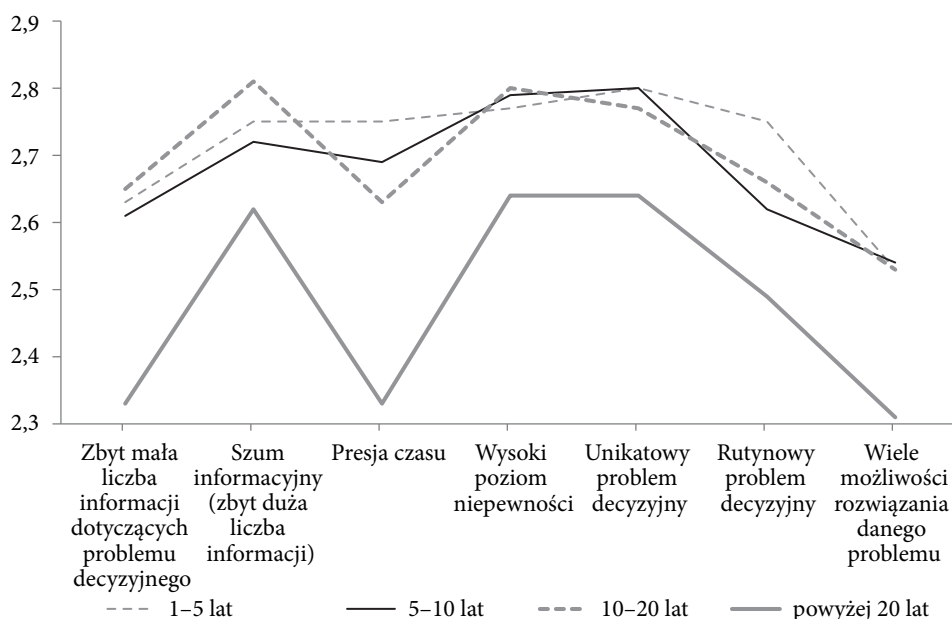


Rysunek 5.34. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów

Najniższe średnie noty, w przypadku wszystkich sytuacji i warunków decyzyjnych, były przyznawane przez kadrę zarządzającą najniższego szczebla. Noty te oznaczają, że menedżerowie ci częściej niż decydenci średniego i najwyższego szczebla odwołują się w zaproponowanych przypadkach do swojego potencjału intuicyjnego. Zasadne zatem staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, z czego wynika rzadsze wykorzystywanie intuicji przez topmenedżerów, mimo że 72% z nich zdiagnozowanych zostało, w wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego, jako decydenci wykorzystujący podejście zrównoważone w praktyce podejmowania decyzji lub quasi-intuicyjne. Rozbieżność tę można tłumaczyć faktem, że do wyceny częstotliwości wykorzystania intuicji zaproponowano respondentom, na podstawie literatury przedmiotu, wyłącznie siedem sytuacji i warunków decyzyjnych. Może to oznaczać, że decydenci reprezentujący najwyższy szczebel zarządzania, ze względu na konieczność wykorzystania intuicji w obszarze strategicznym, nie uznali zaproponowanych sytuacji za szczególnie wymagające odniesienia się do potencjału intuicyjnego. Ankietowani mieli możliwość uzupełnienia zaproponowanej listy sytuacji i warunków decyzyjnych, w których istnieje potrzeba wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji, niestety żaden z decydentów nie skorzystał z tej opcji. Poza tym ocena stopnia częstotliwości wykorzystania intuicji ma wymiar subiektywny oraz względny, gdyż na najwyższym szczeblu zarządzania pojawia się relatywnie mniej problemów decyzyjnych, ale charakteryzujących się wyższą rangą w porównaniu ze szczeblem średnim lub niższym, gdzie problemów jest więcej, ale mają one bardziej operacyjny charakter. Precyzyjne uzasadnienie uzyskanych rezultatów w tym obszarze wymagałoby pogłębionych badań.

Na podstawie wyników uzyskanych w rezultacie przeprowadzonych analiz statystycznych (tabela Z-13; załącznik nr 2) można zauważyć, że w przypadku warunków decyzyjnych związanych z istnieniem presji czasu stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między grupami pod względem stażu pracy. Różnica ta ($p = 0,0309$) dotyczy grup o najkrótszym i najdłuższym stażu. Trend ten jest istotny ($p < 0,05$), czyli wraz ze wzrostem stażu wyniki tej skali spadają. Oznacza to, że im większym doświadczeniem na stanowisku kierowniczym charakteryzuje się decydent, tym postulował częstsze korzystanie z intuicji we wskazanych sytuacjach i warunkach decyzyjnych. Można zatem przyjąć, że decydenci posiadający znaczne doświadczenie zawodowe częściej niż młoda kadra zarządzająca korzystają z intuicji eksperckiej wymagającej posiadania znacznych zasobów wiedzy praktycznej umożliwiającej szybkie reakcje na powtarzające się sytuacje decyzyjne.

W odniesieniu do wszystkich zaproponowanych przypadków najniższe średnie noty zostały przypisane przez menedżerów posiadających najwyższe doświadczenie na stanowisku kierowniczym (z przedziału powyżej 20 lat). Oznacza to, że decydenci ci częściej niż pozostali wybierali opcje „zawsze” lub „często” świadczące o intensywnym wykorzystaniu potencjału intuicyjnego w proponowanych sytuacjach i warunkach decyzyjnych. Przymuszczalnie wykorzystanie intuicji w odniesieniu do decydentów o tak długim stażu wiązało się przede wszystkim z wykorzystaniem in-

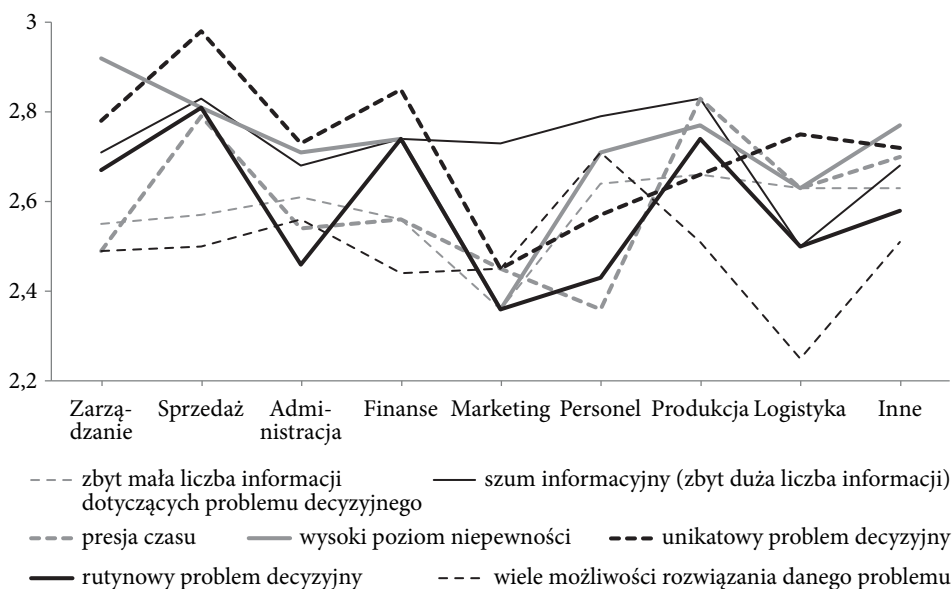


Rysunek 5.35. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów

tuicji eksperckiej, która bazuje na doświadczeniu zawodowym. Analizując najwyższe średnie oceny świadczące o niskiej częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych przypadkach decyzyjnych, można odnotować istotne rozbieżności, co przekłada się na niemożność zidentyfikowania jednoznacznej prawidłowości w tym obszarze.

Odnosząc się do przedstawionych w tabeli Z-14 (załącznik nr 2) obliczeń, można zauważyć brak istnienia statystycznie istotnych prawidłowości pomiędzy ocenami częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w analizowanych sytuacjach i warunkach decyzyjnych a reprezentowanymi przez menedżerów obszarami funkcjonalnymi. Oznacza to, że obszary funkcjonalne, w których pracują ankietowani, nie są czynnikiem wpływającym na tę skalę.

Podobne wnioski można sformułować, analizując średnie oceny przyznawane przez respondentów dotyczące częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych reprezentowanych przez respondentów (rysunek 5.36). W obszarze tym odnotowuje się znaczne rozbieżności, co powoduje trudności ze zidentyfikowaniem głównego trendu. Uogólniając jednak, można stwierdzić, że najniższe średnie noty (w czterech przypadkach spośród siedmiu zaproponowanych do wyceny) zostały przyznane przez kadrę zarządzającą reprezentującą obszar marketingu. Prawidłowość tę można tłumaczyć częstszym niż w przypadku innych specjalności zawodowych odwoływaniem się decydentów do intuicji w podejmowaniu decyzji.



Rysunek 5.36. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci

Podsumowując wyniki analiz statystycznych przeprowadzonych w odniesieniu do częstotliwości wykorzystania intuicji we wskazanych przez autorkę warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem danych demograficznych decydentów, można sformułować następujące konkluzje:

1. Płeć nie jest czynnikiem wpływającym na ocenę częstotliwości wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji w zaproponowanych warunkach i sytuacjach decyzyjnych. Można jednak zidentyfikować ogólną tendencję polegającą na tym, że kobiety decydenci w większym stopniu niż mężczyźni zauważyły potrzebę odwoływania się do intuicji w określonych przez autorkę sytuacjach (w przypadku 5 warunków i sytuacji spośród 7 poddanych wycenie). Jednak różnice w średnich ocenach przyznanych przez te dwie grupy respondentów były relatywnie niewielkie.
2. Respondenci należący do przedziałów wiekowych 30 lat i mniej oraz 31–35 lat wybrali opcje świadczące o najmniejszej częstotliwości korzystania z intuicji we wskazanych sytuacjach decyzyjnych. Natomiast najczęściej do intuicji w tych samych warunkach odwoływali się decydenci stanowiący najstarszą grupę ankietowanych (z przedziału wiekowego 61 lat i powyżej). Uzyskany rezultat można tłumaczyć wykorzystaniem intuicji eksperckiej, która jest charakterystyczna dla decydentów posiadających znaczne doświadczenie zawodowe. (W ramach tego obszaru zidentyfikowano istotną prawidłowość polegającą na tym, że im starszy