

Mirosław Laszczak

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0000-0001-6060-4285

**INTUICJA JAKO DETERMINANTA
PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI
NIEPROGRAMOWALNYCH**

**INTUITION AS A DETERMINANT OF
THE NON-PROGRAMMABLE DECISION
MAKING PROCESS**

ABSTRAKT

Złożoność problemów decyzyjnych, z którymi muszą się zmierzyć zarządzający, wymyka się prostym analizom, tym bardziej, że te najważniejsze wybory odnoszą się do przyszłości, z definicji zmiennej, kapryśnej i trudnej do przewidzenia. Takie przypadki pobudzają myślenie intuicyjne, które wcale nie jest myśleniem magicznym. Zgodnie z definicją: intuicja jest absolutnym poznaniem, pozwalającym zobaczyć problem takim, jaki jest w swej istocie. Stąd już tylko krok do podjęcia decyzji, nie zawsze rozumianej i nie zawsze znajdującej poklask wśród innych. Decydenci korzystają z intuicji nie tylko po to, żeby doznać iluminacji, częściej – by wyszukać informacje kluczowe lub oprzeć swój sąd na informacjach twórczo obrobionych poza świadomością. Za każdym razem trzeba jednak pamiętać, że trudność analizy, ilekroć chcemy zrozumieć intuicję, skłaniać może decydentów do tego, by pod pozorem myślenia intuicyjnego ukryli swoje kompleksy i chciejstwo.

Słowa kluczowe: intuicja, podejmowanie decyzji, myślenie intuicyjne

ABSTRACT

The complexity of decision problems – faced by managers – eludes simple analyses, the most important managerial choices relate to situations which are variable, capricious and related to the unpredictable future. Such difficult conditions stimulate intuitive thinking. As it is defined, intuition is absolute recognition that allows us to see the problem as it is. Decision-makers use intuition not only to experience illumination, but more often to search for key information or to base their judgment on information creatively processed beyond consciousness. Each time, however, the difficulty of decision making process may encourage managers to overcome the fragility of human nature using some form of intuitive feelings.

Keywords: intuition, decision making, intuitive thinking

Ty tego nie rozważaj na wadze poznania!

Rozkazał rozum,

Którego żrenicami są intuicja i wyobraźnia.

Marianna Bocian, wiersz bez tytułu (fragment)

z tomu: „Bliskie i konieczne”

WSTĘP

Psycholog i ekonomista Daniel Kahneman podczas wykładu z okazji wręczenia Nagrody Nobla z ekonomii za 2002 rok stwierdził, że intuicja jest niewymagającym wysiłku i pozbawionym racjonalności poczuciem prawdy, czymś w rodzaju błyskawicznego postrzegania, zupełnie tak, jak gdyby z nieznanych powodów ludzki umysł ujrzał rzeczy takimi, jakimi są i dotarł do ich sedna. Każdemu zdarza się ten rodzaj iluminacji, wówczas bez wahania, często na przekór zewnętrznym naciskom, dokładnie wiadomo, jak należy postąpić, co zrobić, jaką decyzję podjąć. Intuicyjnie pojmowane prawdy nie pozostawia złudzeń, co do poprawności wyboru, a trzeźwość

osądu i jasność drogi, którą należałoby pójść, pozbawiona jest wszelkiej wątpliwości.

Celem artykułu jest ukazanie istoty myślenia intuicyjnego i tego, jak intuicja kształtuje procesy decyzyjne charakteryzujące się złożonością, a nawet ukrytą w nich sprzecznością.

Hipotezą – która uformowała prowadzone tu rozumowanie – jest przypuszczenie, że intuicja towarzyszy rozwiązywaniu ważnych problemów decyzyjnych i sięga się po nią bezwiednie, gdy przychodzi podejmować decyzje nieprogramowalne, silnie zapośredniczone i najeżone metodologicznymi trudnościami. W takim przypadku intuicja aktywizuje, a niejednokrotnie upraszcza i przyspiesza proces podejmowania decyzji.

Artykuł dokonuje demystyfikacji intuicji jako czynnika paranormalnego, nie poddającego się analizom i trudnego do zdefiniowania. Okazuje się bowiem, że intuicja może być przedmiotem analiz oraz że w wielu przypadkach należy uwzględnić jej istnienie, gdyż jeśli pominie się jej wpływ, wówczas części decyzji nie będzie można zrozumieć i będą one nieprzetłumaczalne na język nauki o zarządzaniu.

Weryfikacja przyjętej hipotezy następuje w toku analizy literaturowej i w oparciu o metadane zebrane podczas badań nad wpływem intuicji na podejmowanie decyzji.

ZŁOŻONOŚĆ DECYZYJNA A PROBLEM WYBORU

Jakość powziętych decyzji jest miarą jakości myślenia człowieka. Najczęściej podejmuje się decyzje rutynowe, codzienne, dobrze opisane, mieszczące się na samym dole skali trudności. Są one małoważne, a że rozgrywają się w czytelnych i łatwych do ustrukturalizowania warunkach, sam wybór nie nastręcza szczególnych trudności. Prócz nich istnieją naprawdę ważne decyzje, odnoszące się do odległej przyszłości i wpływające na los całych organizacji. Ich podjęcie wymaga systema-

tycznej analizy i głębszego namysłu. Bywa, że już na samym początku popełnia się tu błąd polegający na szukaniu rozwiązań za wszelką cenę, mimo że problem decyzyjny nie został ani poprawnie nazwany, ani zrozumiany. [Drucker 1994, s. 384].

Menedżerowie, fetyszyzując szukanie odpowiedzi, zwracają swą uwagę na rzucające się w oczy i łatwo identyfikowalne charakterystyki sytuacji problemowej. Poprzestają na informacjach, które łatwo analizować i zamiast wniknąć w istotę i rozpoznać rzeczywiste źródło problemu sięgają po znane recepty i sprawdzone w przeszłości rozwiązania. W poszukiwaniu racjonalności zadawają się liczbami i słuchają podpowiedzi ekspertów – takie zachowanie zdejmuje z nich ewentualną odpowiedzialność za popełniony błąd. W intelektualnych zapasach odrzucają trudne do zwerbalizowania przecucia, wiedzą przecież, że rozliczani będą z racjonalnych analiz. Menedżerowie wolą wykorzystać znane sobie sposoby postępowania lub odwlec podjęcie decyzji do momentu pozyskania dodatkowych informacji, byle tylko nie korzystać z trudnych do zweryfikowania wewnętrznym sugestii. Jeśli jest jakiś sposób na odłożenie ważnej decyzji, na pewno się go znajdzie. „Mam chyba ogromny mózg – mówił Mark Twain – czasem podjęcie decyzji zajmuje mi tydzień”. Szczególnie widoczne jest to w przypadku decyzji nieprogramowalnych.

Rozwiązująca w ten sposób sytuacja problemowa zwykle jeszcze bardziej się komplikuje, a niegroźne na razie objawy ulegają w międzyczasie zaognieniu. Cóż jednak począć, skoro brakuje sprawdzonych rozwiązań.

Decyzje zwykło dzielić się na PROGRAMOWALNE i NIEPROGRAMOWALNE. Te pierwsze umiemy rozwiązywać: są rutynowe, niczym nie zaskakują, a procedura ich podejmowania jest znana. Podjęcie decyzji w rodzaju: którym autobusem najlepiej dojechać na dworzec kolejowy – nie nastrocza kłopotów. Inaczej ma się rzecz z decyzjami nieprogramowalnymi, tutaj trzeba się wysilić: pobudzić kreatywność, odwołać do in-

tuicji – nie ma bowiem gotowych recept, brakuje wypracowanych sposobów postępowania. Stajemy przed intelektualnym wyzwaniem i nie na wiele przydają się umiejętności techniczne, nawet doświadczenie bywa przeszkodą, liczy się bowiem łamanie stereotypów i nowatorskie łączenie informacji pochodzących z krańcowo różnych dziedzin. Bo też im bardziej złożona sytuacja decyzyjna, tym mniejsza szansa, że uda się znaleźć rozwiązanie w znanych schematach myślowych.

To, czy zastosujemy podejście programowalne, czy nieprogramowalne jest często umowne. W końcu nawet typowy problem można rozwiązać w nietypowy sposób. Jest tak wówczas, gdy do procesu decyzyjnego wkrada się intuicja, nadając rozwiązaniu rys kreatywności.

CZYM JEST INTUICJA

Intuicja jest albo wymówką, albo przypisuje się jej nadnaturalne pochodzenie. Bez próby definicji, bez chęci zrozumienia czym jest, wskazuje się na nią, gdy żadne rozsądne wytłumaczenie nie przychodzi do głowy. A przecież myślenie intuicyjne towarzyszy nam od zawsze, wystarczy się rozejrzeć, by znaleźć jej ślady w dokonaniach artystów i wybitnych naukowców.

Zadziwiająca są opowieści René Descartesa o tym, jak anioł przekazywał mu wiedzę o racjonalnej metodzie filozoficznej, której zawdzięcza swoją sławę [Zob: Drozdowicz 2014, s. 85 i nast.]. Nie on jeden otrzymywał podpowiedzi od aniołów, także Emanuel Swedenborg twierdził, że przez całe lata rozmawiał z aniołami, i to dzięki nim opracował m.in. teorię mgławic [Polak 2009 (wydanie internetowe GW)]. Wiliam Blake mówił o przychodzących aniołach podczas prac rytowniczych oraz gdy malował obrazy [Ackroyd 2016, s. 74-86]. Genialny matematyk Georg Cantor, który opracował teorię liczb oraz zgłębiał pojęcia absolutnego zera i absolutnej nieskończoności, podobno doznawał wizji aniołów, które jawiły mu się pod postacią matematycznych wzorów, przychodząc

do niego w czasie licznych pobytów w szpitalu psychiatrycznym [Grattan-Guinness 2000, s. 198-221].

Jeden z najlepszych, jeśli nie najlepszy pisarz SF Philip Dick przeczuwał już zbliżającą się śmierć, gdy wyczerpany i świadomy ponoszonych psychicznych kosztów pisał kolejne powieści jak w psychotycznym transie. Natchnienie i pomysły aż kipiały. Mieszkająca z nim wówczas Doris Sauter opowiadała później, że każdą ze swoich ostatnich trzech książek pisał w tempie ośmiu, dwunastu dni. Niejeden nie byłby w stanie przepisywać ich tak szybko na maszynie [Jęczyński 2011, s. 237].

Tego typu historii jest cała masa, ich wspólną cechą jest niezdolność wyjaśnienia, skąd pochodzą pomysły i jak to się dzieje, że problemy wcześniej nierozstrzygalne nagle zyskują rozwiązanie. Skąd pochodzi natchnienie i dlaczego odczucia miałyby być lepszą wskazówką niż rzeczowe analizy eksperckie.

Najczęściej przyjmuje się, że intuicja to wewnętrzne, często niczym nieuzasadnione przekonanie, że mamy rację. Możliwych jej definicji jest jednak wiele. Samo pojęcie wywodzi się z łaciny (gdzie *intueri* – znaczy „spoglądać we wnętrze”) mamy tu na myśli proces natychmiastowej percepcji. Dlatego intuicję traktuje się jako formę bezpośredniego poznania, którego wiarygodność jest zawarta w nim samym i nie wymaga innych dowodów. U Kartezjusza (a także w fenomenologii) intuicja jest rozumiana jako przeżycie intelektualne cechujące się oczywistością i całkowitą pewnością, której źródłem jest sama treść sądu¹.

Intuicję i jej wpływ na sposób poznawania świata dostrzegali i filozofowie, i matematycy. Gottfried Wilhelm Leibniz dzielił ogół prawd na pierwotne i pochodne [Leibnitz 2001, s. 101-106]. Prawdy pierwotne

¹ Kartezjusz definiował „intuicję” jako: łatwe i wyraźne pojęcie umysłu czystego i uważnego, że o tym, co poznajemy, zgoła już wątpić nie możemy, lub, co na jedno wychodzi, pojęcie niewątpliwe umysłu czystego i uważnego, które pochodzi z samego światła rozumu, a jako prostsze jest pewniejsze nawet od dedukcji”. Zob.: R. Kartezjusz: *Prawidła kierowania umysłem*. [W:] L. Kołakowski: *Filozofia XVII wieku. Wybór tekstów*. PWN, Warszawa 1959, s. 61.

poznawane są poprzez intuicję, nie wymagają uzasadnienia, gdyż są jasne same przez się, „nie można ich dowieść za pomocą czegoś bardziej od nich pewnego” [tamże, s. 105]. Prawdy wtórne wymagają dowodu i dają się logicznie dowieść.

Za intuicję w sposób naukowy i metodyczny zabrał się francuski filozof Henri Bergson. Uznał ją za akt pozaintelektualny i pozazmysłowy, mocą którego podmiot poznania utożsamia się z przedmiotem poznania, niejako obcując z samą jego istotą. Bergson nie wątpił w istnienie intuicji; uważał, że to dzięki niej możliwe jest uchwycenie „czystego trwania”, czyli «bezwzględnie bezpośredniej rzeczywistości» [Bergson 1963, s. 65–75].

Istotę rzeczy i prawdziwą naturę świata można poznać, dopiero wtedy, gdy pominie się intelektualny wysiłek i porzuci logiczne dywagacje. Oczywiście są one ważne, ale równocześnie zniekształcają ogląd świata, ponieważ cechą intelektu jest pragnienie poznania i zrozumienia wszystkiego, zatem narzuca on formę poznania i rozważa wszystko pod własnym kątem. Inaczej jest z intuicją będącą metafizycznym poznaniem każdego realnego bytu. Rzeczywistość udaje się tu uchwycić w jej indywidualności [tamże, s. 73–81].

Rozróżnić zatem wypada dwa rodzaje poznania. Poprzez pracę rozumu (poznanie intelektualne) i na gruncie intuicji (poznanie czyste). To pierwsze – intelektualne – ma miejsce w codziennym życiu, gdy naszą uwagę kierujemy na zewnątrz. Jest ono z zasady niedokładne, a nawet może być całkowicie błędne, zafałszowane przez panujące wokół warunki, co tłumaczy, dlaczego spostrzeżenia różnych ludzi mogą być znacząco odmienne. Co innego intuicja – dzięki niej wniknięcie i poznanie istoty rzeczy z samej definicji muszą być takie same. Właśnie ta cecha intuicji demaskuje liczne złudzenia intelektu.

Intuicyjne spostrzeżenie („czyste” – jak nazywał je Bergson) sprawia, że fragment rzeczywistości objawia się w całej swej istocie. Pomyłka jest wykluczona, a sens rzeczy od razu jest widoczny, trwa jednak krótką

chwile, po której pamięć i filtr intelektu wzbogacają i przekształcają całe spostrzeżenie, kształtując go na swoją modłę i podług własnych wyobrażeń. O ile intuicja pozwala uchwycić to, co w każdym bycie jest absolutne, to intelekt zadowala się tym, co relatywne, krąży więc po omacku dookoła problemu, przypatruje mu się z zewnątrz. Intuicja natomiast, wnikając w sam przedmiot, jest wolna od przyjętego punktu widzenia i obywa się bez symboli i modeli [Ingarden 1963, s. 110-114]. Oto nagle przenosimy się do „wnętrza” i dostrzegamy „istotę” oraz „zasadę”. Po prostu rozumiemy, choć nie zawsze potrafimy wyrazić nasze myśli. Posiadana wiedza jest trudna do zwerbalizowania, ponieważ język, którym się posługujemy, jest zawsze językiem intelektu i kryje w sobie wszystkie jego kategorie. Nie ma więc możliwości, aby wyrażać się w sposób adekwatny (zresztą nie można nawet wymagać tego od języka) – więcej daje się przeczuć niż wyrazić i jest to jeden z ważnych powodów trudności w opisie intuicyjnych doznań i sugestii. Drugim powodem trudności w werbalizowaniu intuicyjnych przeżyć jest ich charakter: są ulotne i nieuchwytnie, bardzo szybko mijają, a wtedy postawa intelektualna na powrót staje się dominująca, my zaś pozostajemy bezradni w naszych próbach przełożenia na język, tego, czego doświadczyliśmy wewnątrz.

Według Bergsona moment intuicyjnego olśnienia wymaga koncentracji całej osoby w jednym akcie, w jednym punkcie, który dzięki swej strukturze wwierca się w przyszłość bądź roztapia w przedmiocie [Bergson 1963, s. 73-75]. Akt koncentracji „ja” w jedno przeżycie, to nic innego jak wewnętrzne stopienie się danej osoby z jej własną najgłębszą naturą, dokonuje się ono we wzmożonym napięciu świadomości. Intuicja jest stopieniem się poznającego z tym, co poznawane, i poddanie się rytmowi danej rzeczywistości. Potrzebny jest do tego prawdziwie wolny akt woli, wywodzący się z najgłębszej istoty osoby (*moi fundamental*) nie zaś z motywów zewnętrznych [Leibnitz j.w., s. 112-113]. Wolny akt i intuicja są – dla Bergsona – jednym i tym samym, choć rozpatrywanym z różnych punktów widzenia.

H. Bergson wielokrotnie nazywa intuicję bezinteresownym, absolutnym poznaniem. Aby mogło się ono dokonać trzeba przewyciężyć to co materialne, zewnętrzne i powierzchowne. Jeśli się uda, wówczas świadomość stapia się z przedmiotem poznania. Czas zostaje wyłączony, zaś opór materii całkowicie pominięty. W intuicyjnym olśnieniu czasoprzestrzeń staje się względna.

Możliwe są także inne rozumienia intuicji, różniące stopień w jakim korzysta się z przyswojonej wcześniej wiedzy i przeanalizowanych poza świadomością informacji. Tabela 1.

Tabela 1. Trojaki rozumienie intuicji ze względu na sposób przetwarzania informacji

Rodzaj intuicji	Interpretacja pojęcia intuicji
Konserwatywne rozumienie intuicji	Intuicja jest sądem opierającym się o pozyskane wcześniej informacje zdeponowane poniżej progu świadomości
Częściowo liberalne rozumienie intuicji	Intuicja jest sądem wykorzystującym posiadane informacje, z tym, że zostały one zsyntetyzowane i obrobione bez udziału świadomości i jako gotowy i zazwyczaj odkrywczy sąd przebijają się do świadomości.
Liberalne rozumienie intuicji	W tym przypadku zakłada się, że składową intuicyjnych sądów jest postrzeganie pozazmysłowe (tzw. ESP).

Źródło: oprac. własne na podstawie: R. S. Broughton: *Parapsychologia. Nauka kontrolersyjna*. Agencja Benkowski, Białystok 1994, s. 306-307.

Jak z tego widać, intuicja bywa definiowana na wiele sposobów, zależnie od tego, skąd przychodzi intuicyjny błysk i w jakim stopniu wykorzystane zostały informacje posiadane przez decydenta. Decydenci bazować mogą wyłącznie na posiadanej wiedzy (choć bez świadomości posiadania tej wiedzy), czasem syntetyzują i w sposób twórczy obrabiają informacje poza świadomością. Bywa też tak, że ostateczny sąd cał-

kowicie pomija posiadane informacje i jest efektem „paranormalnego oświecenia”.

INTUICYJNE PODPOWIEDZI W DECYZJACH BIZNESOWYCH

Wiele lat temu znany specjalista od zarządzania, C. Bernard, doszedł do wniosku, że jeśli informacje mają charakter spekulatywny lub niejednolity, to ich analiza nie poddaje się wymaganiom logiki i bez udziału intuicji nie da się wykonywać czynności kierowniczych [Bernard 1968, s. 301-302]. Od tamtego czasu trwają badania mające wykazać rolę intuicji oraz przedstawić mechanizm jej działania. Właśnie w tym duchu została przeprowadzona ankieta obejmująca ponad pół tysiąca niemieckich przedsiębiorstw. Pytano w niej menedżerów, czy zdarza im się korzystać z myślenia intuicyjnego. Okazało się wówczas, że: [Zob.: *O podejmowaniu decyzji* (brak autora), 2006, s. 31].

- mniej więcej co piąty menedżer podejmuje spontaniczne decyzje w oparciu o przeczucia i intuicję,
- wraz z wiekiem i stażem pracy – maleje udział myślenia intuicyjnego w procesach decyzyjnych, wzrasta zaś rola doświadczenia i rutyny,
- w przypadku młodych stażem menedżerów, nie posiadających jeszcze skostniałych wzorców – chęć do wykorzystywania myślenia intuicyjnego wzrasta,
- dziewięćdziesiąt procent menedżerów uważa, że ma dostęp do najważniejszych informacji, a mimo to wykorzystuje myślenie intuicyjne.

Ujawniająca się w badaniach predylekcja do podpierania się intuicją wynika nie tylko z wygody pójścia na skróty, nie chodzi tu li tylko o zaoszczędzenie czasu na żmudne analizy bądź uproszczenie procesu decyzyjnego. W świecie ekonomii ostatecznie liczą się dane bilansowe

mające swe przełożenie na zmiany we wskaźnikach rentowności. Ciekawe są pod tym względem badania przeprowadzili jeszcze w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku przez J. Mihalasky i D. Dean. Poddali oni testom prekognicyjnym dyrektorów spółek, ze zdumieniem zauważając dodatnią korelację pomiędzy finansowymi wynikami przedsiębiorstw a skłonnością menedżerów do myślenia intuicyjnego [Agor 1989, s. 95, 125–127, Broughton 1994, s. 307].

Zgodnie z ustaleniami H. Agora – menedżerowie wyższego szczebla wykorzystują intuicję na pięć sposobów, rysunek 1.

Rysunek 1. Sytuacje, w których menedżerowie sięgają po intuicję



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Agor: *Intuicja w organizacji*. Wyd. PSB, Kraków 1998, s. 125-126.

Wynika z tego, że myślenie intuicyjne towarzyszy pracy menedżerów niemal bez przerwy. Zarówno wtedy, gdy problemy jeszcze się nie ujawniły, a są jedynie percypowane, jak i gdy wymyślane są rozwiązania i wyobrażane konsekwencje decyzji, aż po skracanie żmudnych prac analitycznych i przedstawianie gotowych rozwiązań.

Zakres posiadanej i nie do końca uświadamianej przez menedżerów wiedzy jest ogromny. W takich sytuacjach rozumowanie zachodzi

poza świadomością, a synteza gotowych rozwiązań utkana zostaje ze strzępków danych i różnorodnych przeczuć, dając zdumiewająco dobre rezultaty. To dlatego menedżerowie w swej pracy uczą się korzystania z intuicji. Starają się ją pobudzać, a równocześnie muszą być wyczerpane na wszelkie przekłamania, bo i takie będą się pojawiać, wszak otoczenie atakuje menedżera tysiącem bodźców. Myślenie intuicyjne bywa wówczas zakłócanie. Sami menedżerowie również psują swe decyzje, gdy do problemów decyzyjnych wplatają własne *ego*, gdy dają się ponieść skrywanym kompleksom lub choćby gdy pozwalają, by nad procesem myślowym zapanowało zmęczenie.

INTUICYJNE PRZECZUCIE NADCHODZĄCEJ ZMIANY

Rozwój technologii zakładający pojawienie się nowych naukowych idei przebiega w nieliniowy sposób i gdyby przyjrzeć mu się bliżej, przypominałby swym kształtem szereg rozciągniętych liter „S”, pomiędzy którymi istnieją obszary nieciągłości. Przeskok z jednej krzywej na drugą ma charakter jakościowy, przez co trudny jest do przewidzenia. Można go co najwyżej przeczuwać. Właśnie w tym celu stworzono cały arsenał metod. W dużych korporacjach buduje się scenariusze przyszłości, korzystając z wymyślonego przez H. Kuhna pomysłu, który zmodernizowano w RAND Corporation [Halpern 2004, s. 242-243]. Burza mózgów przyjęła postać metody delfickiej, użyteczną szczególnie, gdy subiektywne opinie mają większe znaczenie niż obiektywne dane, bądź gdy takich danych brak (co zdarza się znacznie częściej).

Duże korporacje sięgają także po tak zwane metody interferencyjne, umożliwiające przewidywanie jednych zdarzeń na podstawie innych, mimo, że brak jest między nimi widocznych związków przy-

czynowo-skutkowych². Metody interferencyjne bazują na zdolnościach twórczego myślenia.

Dla pobudzenia kreatywności przydatna jest też analiza morfologiczna, polegająca na rozbiorze problemu na drobne części i wymyśleniu nowych możliwych powiązań.

A choć pojęcie intuicji dla wielu wciąż jest wyrwane niemalże ze świata magii, to jednak dostrzegając jej niepoślednią rolę, próbuje się ją pobudzać. W tym celu zarządzający starają się: [*Podjęmowanie decyzji...* (brak autora)], 1999, s. 26].

- wytwarza
- zbiorową intuicję,
- pobudza
- szybkie starcia poglądów,
- zwalczać manewry polityczne, których efektem jest marnowanie czasu i wybuchanie kolejnych niepotrzebnych konfliktów.

Dbając o dopływ nowych pomysłów trzeba wykazać się pewnymi szczególnymi umiejętnościami. Dlatego menedżerowie [tamże]:

- chętnie wysłuchują uwag innych menedżerów, a dzięki wymianie poglądów lepiej rozumieją bardziej złożone informacje (np. dot. technologicznych nowinek wdrożonych u konkurencji),
- dużą uwagę poświęcają wskaźnikom odnoszącym się do innowacji,
- analizują układ sił w branży, korzystając w tym celu z kluczowych wskaźników,

² Analiza informacji prowadzi niekiedy do powstawania tzw. korelacji nonsensownych, takich na przykład jak dziwaczna zależność pomiędzy występowaniem krzywicy w Szkocji a poziomem cen. Jak się okazuje, gdyby tylko udało się przewidzieć skalę występowania krzywicy, dałoby się również prognozować ceny. Zob.: F. Hahn: *Prognozy ekonomiczne*. [W:] „Przewidywanie przyszłości”, oprac. zbiorowe. Wyd. Amber 1993, s. 77.

- opierają się na licznych, uzyskiwanych w czasie realnym informacjach na temat działalności wewnętrznej i zewnętrznej organizacji,
- unikają informacji finansowych odnoszących się do przeszłości,
- nie przywiązują się do prognoz, gdyż uznają je za efemeryczne i niepewne³.

Im dalej w przyszłość próbuje się zaglądnąć, tym wszelkie prognozy stają się bardziej subiektywne, ich podstawę stanowią mianowicie: (1) przeczucia, (2) posiadane strzępki danych i zasłyszanych informacji, (3) zsyntetyzowane świadomie i poza świadomością różne punkty widzenia, (4) doświadczenie.

Tego typu prognozy:

- nie są poparte ścisłymi obliczeniami,
- nie dają się weryfikować metodami naukowymi, zatem trudniej je wybronić podczas spotkań z ewentualnymi kontrahentami,
- z trudem (o ile w ogóle) można je udokumentować bądź uzasadnić,
- przyjmują najczęściej formę zdroworozsądkowych opinii bądź wskazań,
- wykorzystują możliwości twórczego myślenia,
- odzwierciedlają przekonania osoby przygotowującej prognozę.

Nie oznacza to jednak zamknięcia się na argumenty rozumowe. Są one cały czas brane pod uwagę wraz z ogromnym, często nieuświadomianym zbiorem własnych i cudzych ocen, sugestii i przewidywań. Odwołanie się do intuicji nie jest tu ani irracjonalne, ani nieefektywne. Wręcz odwrotnie, intuicja nadaje myślom nowy kierunek i odpowiada za niebanalność analiz. Doświadczenia z przeszłości pokazują zaś, że

³ Na podst. badań K. M. Eisenhardt (Stanford University) opublikowanych w „Sloan Management Review”, Spring 1999. Zob. też: *Podjęmowanie decyzji strategicznych*, [brak autora]. [W:] „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 1999, s. 27.

często przeceniano rolę racjonalnych analiz i dedukcyjnych rozważań [Bolesta-Kukułka 2003, s. 225]. Działo się tak dlatego, że:

- podpowiedzi intuicyjne kłóć się niekiedy ze zdrowym rozsądkiem,
- trudno je uzasadnić,
- towarzyszy im obawa, że czynniki psychologiczne uzyskają przewagę nad chłodną oceną. Jest to widoczne przede wszystkim gdy decydent przyjmuje postawę asekurancką (tzw. *ego-defense*),
- intuicja budzi niechęć otoczenia,
- rozwiązanie podpowiedziane przez intuicję trudniej jest zaimplementować w organizacji, gdyż większa jest inercja organizacyjna, dochodzi też do zakłamania podczas przepływu informacji [Straw, Ross 1989, s. 216-220].

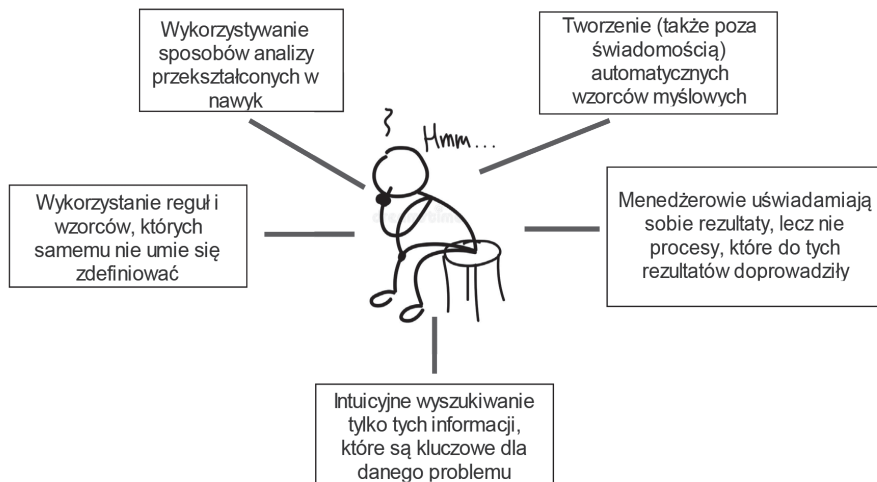
Dokonując wyboru, lawiruje się pomiędzy Scyllą znalezienia najbardziej akuratnego rozwiązania a Charybdą czasowej i finansowej ograniczoności. Logika podpowiada, że im ważniejszy jest problem decyzyjny, a skutki trudniejsze do odwrócenia, tym większa potrzeba oparcia na silnych faktach. Menedżerowie potrzebują namysłu, dłużej zbierają informacje – tyle tylko, że im dłużej trwa analiza, tym większe prawdopodobieństwo, że do informacji dołączą emocje – o czym przekonują liczne badania (jak choćby te stojące za powstaniem modelu infuzji afektu AIM. [Lewis, Haviland-Jones (red.) 2005, s. 447-465].

Zdarza się, że wydłużający się namysł, konieczność uwzględnienia większej liczby zmiennych prowadzi do konfuzji, gdyż wynik rozumowania kłóci się z przecuciem. Z jednej strony elegancja dedukcji, z drugiej – kołająca się myśl, że „coś jest nie tak” i tak oto formalna poprawność i „zdrowy rozsądek” nagle znajdują się w opozycji do intuicyjnych przekonań. Rozum siłuje się z sercem. A to co ostatecznie wygra, zależy od siły charakteru decydenta i od tego, czy bardziej ufa on sobie samemu, czy raczej ulega naciskom środowiskowym. Atoli bywa

i tak, że siła przeczucia daje o sobie znać tak silnie, że nie sposób ich zignorować. Gdy finansista i twórca General Motors William C. Durant zaproponował Henry'emu Fordowi sprzedaż firmy za bajeczną kwotę ośmiu milionów dolarów, ten zgodził się. Jednak przed podpisaniem umowy tak bardzo rozboleł go brzuch, że nie był w stanie ruszyć się z hotelowego pokoju. Ból ustąpił dopiero wtedy, gdy Ford uświadomił sobie, że w rzeczywistości nie chce sprzedawać swoich zakładów [Heller 1992, s. 211–212].

Menedżerowie korzystają z myślenia intuicyjnego w sposób automatyczny. Sięgają po nie, nie zastanawiając się nawet, skąd bierze się rozwiązanie danego problemu. Po prostu chcą szybko znaleźć rozwiązanie w sytuacji, gdy części danych brak, a analiza byłaby długotrwała. Nie są tu zupełnie bezradni. Nawet o tym nie wiedząc, łączą informacje i poza świadomością dokonują analiz oraz obrabiają w swym umyśle dane. Rysunek 2.

Rysunek 2. Formy myślenia intuicyjnego w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, [brak autora]. [W:] „Zarządzanie na Świecie”, nr 4, 2004, s. 14.

Być może jedną z zagadek myślenia intuicyjnego jest fakt, że człowiek „myśli nawet wtedy, gdy nie wie, że myśli”. Część problemów organizacyjnych spychana bywa poza świadomość, by po jakimś czasie dać o sobie znać, przychodząc w błysku intuicyjnej prawdy.

Zapewne każdy problem decyzyjny, nawet najbardziej trywialny, zasługuje na szczególne potraktowanie, lecz największą szansę na niebanalne rozstrzygnięcie z pomocą myślenia intuicyjnego mają problemy ważne, wewnętrznie złożone, dla których brak jest gotowych rozwiązań. Skomplikowane, czasem silnie zapośredniczone problemy decyzyjne wyłamują się ze znanych sposobów postępowania. Sięga się wówczas po myślenie intuicyjne, o tyle niebezpieczne, że trudne do uzasadnienia i wytłumaczenia. A bywa, że też zawodne.

GDY INTUICJA ZAWODZI

Ważnym składnikiem wpływającym na swobodę myślenia są relacje międzyludzkie. Otaczający współpracownicy miewają ciekawe spostrzeżenia, nieoczywiste skojarzenia bądź określenia. Wszystko to sprzyja intuicji. Kiedy zaś trzeba podjąć jakąś ważną decyzję, zaczyna się burza mózgów. Wtedy zazwyczaj grupy interesów, naciski i manewry polityczne krzyżują plany, zakłócają ogląd rzeczywistości. Nie zawsze ich celem jest dobro organizacji, czasem w grę wchodzi obrona własnego stanowiska, uposażeń bądź prestiżu. Bywa że dochodzi do konfliktu, którego natężenie jest zmienne i uwarunkowane jest kulturowo. Przykładowo – ważne decyzje zapadające w przedsiębiorstwach japońskich przebiegają w warunkach dużo bardziej zaciętej walki, aniżeli zdarza się to w przedsiębiorstwach amerykańskich, jednocześnie menedżerowie japońscy czują się w mniejszym stopniu odpowiedzialni za podjęte decyzje, głównie z tego względu, że decyzje te nie odzwierciedlają dokładnie ich stanowiska, lecz są efektem konsensusu [Cosier, Schwenk, Dalton 1992, s. 151–160].

Bywa i tak, że menedżerowie ulegają syndromowi hazardzisty i dają się prowadzić złudnym wewnętrznym podszeptom przebrany za intuicyjną sugestię. Podejmowane są coraz bardziej ryzykowne decyzje, a uwaga decydentów koncentruje się bardziej na przyszłych zwycięstwach niż na realnych ograniczeniach i sporym ryzyku. W tym przypadku, dając się uwodzić marzeniom i podążając za *idèe fixe*, grzęzną w narastających problemach.

Nie bez znaczenia jest środowisko, przyzwyczajenia i kultura organizacyjna, która sprzyjając rywalizacji, zachęca do postrzegania problemu decyzyjnego w kategoriach zwycięstwa lub porażki. Mówi się wtedy o tzw. „ślepcie rywalizacji” (*competitive blind spots*) [Zajac, Bazerman 1991, s. 37–56], objawiającej się poprzez [tamże, s. 49–52]:

- *wishfull thinking* – czyli przecenianie własnych możliwości i ignorowanie niebezpieczeństw,
- bankructwa i porażki przedsiębiorstw, które od niedawna funkcjonują na rynku
- premią za inicjatywę, gdy podejmuje się działania w branżach uznawanych przez innych za nieatrakcyjne lub mało atrakcyjne.

Okazji do błędnych intuicyjnych podpowiedzi nie brakuje i trzeba dużego wysiłku i sporej pracy nad sobą, aby nauczyć się rozróżnia prawdziwe intuicyjne olśnienia od bałamutnych podpowiedzi zmanierowanego umysłu, wyolbrzymionego *ego* i atakujących zewsząd emocji.

Można oczywiście namawiać do grupowego podejmowania decyzji. Ale wtedy sposób rozwiązywania zagmatwanych problemów staje się wyjątkowo mało przejrzysty. W dochodzeniu do ostatecznej konkluzji wiele jest skrywanych wewnętrznych animozji i prób zaistnienia w gronie podejmującym decyzje. Liczy się, kto silniejszy, a nie to, kto ma lepszy pomysł. Zupełnie tak, jak gdyby w podejmowaniu decyzji chodziło o potwierdzenie swojej pozycji, udowodnienie racji, o wygraną czasem za wszelką cenę – tak jak podczas walk na macie lub ringu. I za-

miast pogłębionego spojrzenia, połączenia odległych faktów, zsyntetyzowanie informacji, mamy drogę realizowania własnej próżnej natury, z pominięciem jakości decyzji, z zamysłem, co jeszcze zrobić, by dopiec innym i pokazać swą ważność.

ZAKOŃCZENIE

W kontekście intuicji często cytowane jest zdanie Warena Buffeta: „Jedyna wartość analityków giełdowych polega na tym, że w porównaniu z nimi wróżki wyglądają na profesjonalistki” [Gigerenzer 2009, s. 40]. W złożonych sytuacjach decyzyjnych nie sposób bazować wyłącznie na danych liczbowych. Wskaźniki oraz obrobione przez maszyny liczące informacje przedstawiają jedynie jedno z możliwych rozwiązań. W przypadku decyzji nieprogramowalnych, gdy brakuje gotowych schematów postępowania – nie da się pominąć intuicji. Pełni ona szereg pozytywnych funkcji, że wymieni się choćby zdolność – niechby i wyłącznie psychiczną – panowania nad sytuacją problemową. Decydent ma wrażenie, że to od niego zależy efekt końcowy. Nie ma przecież nic gorszego niż rezygnacja wynikła z przekonania, że problem przerasta zdolności decydenta. Postępując za słowami filozofów piszących o intuicji, wypada zaznaczyć, że trudne problemy wytrącają decydentów z utartych torów. Nagle stwierdzają, że nie mogą trwać w ułudzie znajomości rzeczy i spraw, i od słów oraz symboli zmuszeni są powrócić do samych siebie. Spojrzeć na rzeczywistość w nowy sposób [Ingarden 1963, s. 22]. Bez obawy popełnienia błędu, z wewnętrznym głębokim przekonaniem o słuszności skorzystać z bezwiednie wykonywanej pracy umysłu. Intuicja – której istnienia trudno zaprzeczyć [por. tamże, s. 25] potwierdza zajmowaną pozycję w firmie, społeczeństwie, życiu.

Podejmowania decyzji uczymy się każdego dnia. Zawsze pojawiają się problemy zmuszające nas do ciągłych intelektualnych poszukiwań, zaskakujące swą nowością i brakiem rozwiązań. Wnikając w ich istotę

i podejmując trud znalezienia odpowiedzi na naprawdę trudne pytania, w rzeczywistości rozwijamy się. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie przedsiębiorstw, których pozycja na rynku zależy od oryginalności strategicznych wyborów.

Liczne nieprogramowalne sytuacje decyzyjne wywołują bądź to przestrach, bądź aktywizują do twórczych poszukiwań. Strachliwi decydenci, wycofując się, popadają będą w coraz większą ignorancję, drudzy zaś, ci odważniejsi i nie bojący się intuicyjnych natchnień i potrafiący wyizolować intuicyjną odpowiedź spośród różnorodnych emocji i podszeptów, mają szansę osiągnąć odważne i ambitne cele.

BIBLIOGRAFIA

- Ackroyd P.: *Blake. Biografia jednego z najbardziej wizjonerskich twórców w historii sztuki*. Wyd. Znak 2016.
- Agor W. H. (red.): *Intuicja w organizacji*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1989.
- Bocian M., wiersz bez tytułu. [W:] „Bliskie i konieczne”, Wyd. PAN, Wrocław 1998.
- Barnard C.: *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, 1968.
- Bergson H.: *Myśli i ruch. Wstęp do metafizyki – intuicja filozoficzna – postrzeżenie zmiany*. PWN, Warszawa 1963.
- Bolesta-Kukułka K.: *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Broughton R. S.: *Parapsychologia. Nauka kontrowersyjna*. Agencja Benkowski, Białystok 1994.
- Cosier R., Schwenk C., Dalton D.: *Managerial decision making in Japan, the U.S., and Hong Kong*. [W:] „The International Journal of Conflict Management”, nr 3, 1992, <https://doi.org/10.1108/eb022710>.

- Drozdowicz Z.: *Kartezjański racjonalizm. Zrozumieć Kartezjusza*. Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2014.
- Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Gigerenzer G.: *Intuicja. Inteligencja nieświadomości*. Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2009.
- Grattan-Guinness I.: *The Search for Mathematical Roots: 1870–1940*. Princeton University Press. 2000, <https://doi.org/10.1515/9781400824045>.
- Hahn F.: *Prognozy ekonomiczne*. [W:] „Przewidywanie przyszłości”, oprac. zbiorowe. Wyd. Amber 1993.
- Halpern P.: *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*. Wyd. CiS, Warszawa 2004.
- Heller R.: *Czasy dla milionerów*, Wyd. Optima Press, Warszawa 1992.
- Ingarden R.: *Intuicja i intelekt u H. Bergsona*. [W:] „Z badań nad filozofią współczesną”, PWN, Warszawa 1963.
- Jęczyk L.: *Dlaczego toniemy, czyli jeszcze nowsze Średniowiecze*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2011.
- Kołakowski L.: *Filozofia XVII wieku*. Wybór tekstów. PWN, Warszawa 1959.
- Leibniz G. W.: *Nowe rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*. Wyd. Antyk, Kraków 2001.
- Lewis M., Haviland-Jones J.M. (red.): *Psychologia emocji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- O podejmowaniu decyzji* [brak autora]. [W:] „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 6.
- Podejmowanie decyzji strategicznych*, [brak autora]. [W:] „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 1999.
- Polak C.: *Emanuel Swedenborg – mistyk i wynalazca*, [W:] wyborcza.pl, 2 września 2009.
- Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, [brak autora]. [W:] „Zarządzanie na Świecie”, nr 4, 2004.

- Straw B.M., Ross J.: *Understanding Behavior in Escalation Situations*. [W:] „Science”, październik, 1989, <https://doi.org/10.1126/science.246.4927.216>.
- Zajac E., Bazerman M.: *Blind spots in industry and competition analysis: Implications of interfirm (mis)perception for strategic decision*. [W:] „Academy of Management Review”, nr 16, 1991, <https://doi.org/10.2307/258606>.