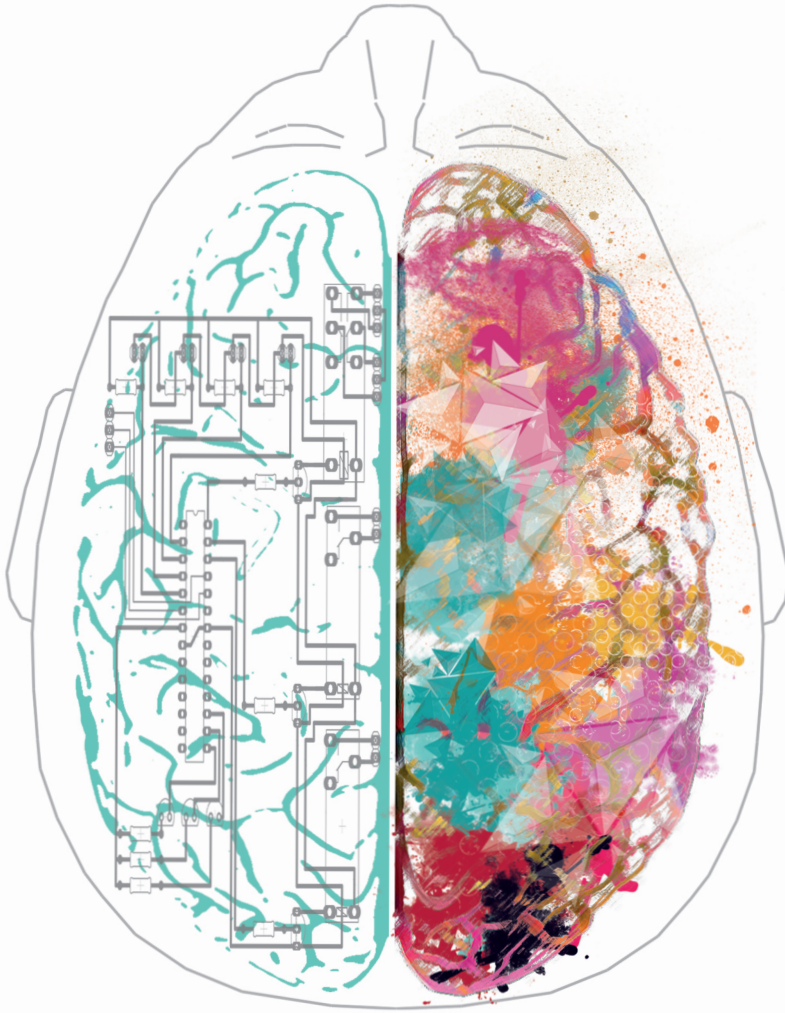


KAMILA MALEWSKA



INTUICJA W PODEJMOWANIU DECYZJI KIEROWNICZYCH

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

KAMIŁA MALEWSKA

INTUICJA
W PODEJMOWANIU
DECYZJI KIEROWNICZYCH

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2018

Komitet Redakcyjny

Szymon Cyfert, Elżbieta Gołata (przewodnicząca), Jacek Lisowski, Ewa Maluszyńska, Jerzy Schroeder (sekretarz), Krzysztof Walczak, Ryszard Zieliński

Recenzenci

Adela Barabasz, Waldemar Jędrzejczyk

Projekt okładki

Boobry Group

Marta Brzóstowicz

Redakcja

Anna Grześ

Korekta

Deal

ISBN 978-83-7417-974-4, eISBN 978-83-66199-41-5

<https://doi.org/10.18559/978-83-66199-41-5>

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2018



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo.ue.poznan.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: eMPI²

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
Rozdział 1. Ewolucja podejść do procesów podejmowania decyzji	15
1.1. Istota decyzji i procesu podejmowania decyzji	15
1.2. Klasyczne i współczesne modele procesów podejmowania decyzji	30
1.3. Sposoby doskonalenia procesów decyzyjnych w organizacji	50
1.4. Współczesne nurty w procesach podejmowania decyzji.....	61
Rozdział 2. Intuicja w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami	70
2.1. Istota intuicji	70
2.2. Czynniki wzmacniające i ograniczające potencjał intuicyjny	89
2.3. Profil intuicyjnego menedżera.....	97
2.4. Metody i narzędzia pomiaru intuicji	104
2.5. Przegląd badań empirycznych dotyczących intuicji w obszarze zarządzania	106
Rozdział 3. Intuicja w procesach podejmowania decyzji	117
3.1. Charakterystyka racjonalnego procesu decyzyjnego	117
3.2. Charakterystyka intuicyjnego procesu decyzyjnego	128
3.3. Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	135
3.4. Konceptualny model procesu podejmowania decyzji integrujący intuicję i racjonalną analizę	149
Rozdział 4. Wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji	154
4.1. Metodyka badań własnych.....	154
4.2. Badania pilotażowe – walidacja narzędzia badawczego	173
4.3. Charakterystyka próby badawczej – badania właściwe.....	175
4.4. Ocena poziomu wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	187
4.5. Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji ...	193

Rozdział 5. Zastosowanie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę.....	215
5.1. Identyfikacja i ocena znaczenia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	215
5.2. Empiryczny model procesu podejmowania decyzji integrujący intuicję i racjonalną analizę.....	249
5.3. Perspektywy wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji kierowniczych	257
Zakończenie	263
Załącznik nr 1	275
Załącznik nr 2	281
Bibliografia.....	319
Spis rysunków	331
Spis tabel	335

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 umożliwiających 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 niedoceniańcia posiadanego 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 umożliwia 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 stylem 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 kadrę 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 kadrę 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 Kuderera-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 wspomaganych 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 współlistnieniu 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 umożliwiającą 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 wywodu, 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 współlist-

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

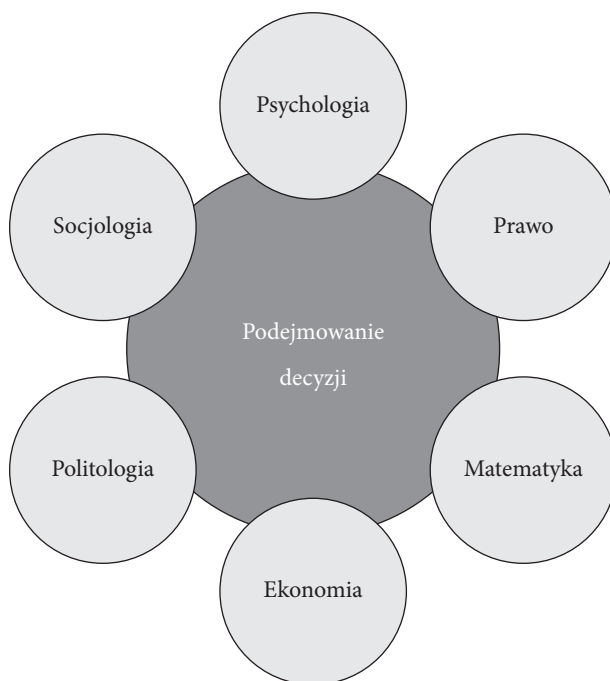
Podjęcie decyzji menedżerskich pozostaje od lat w centrum zainteresowania zarówno, teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Stanowi ono podstawę wszystkich funkcji zarządzania, będąc jednocześnie sposobem ich realizacji (Bieniok i in., 2006, s. 70). Przyjmuje się, że zarządzanie jest wieloetapowym procesem 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 samodzielą 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 psycholodzy 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 rozwiązaniem 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; Banaszyk, Fimińska-Banaszyk 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. Zieleniewski, 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 występującą w jej ramach związkę przyczynowo-skutkową (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-

tów jakościowych. W celu rozwiązania tych problemów stosuje się metody systemowe.

Kolejnym kryterium zaproponowanym przez J. Supernata jest wiedza decydenta dotycząca możliwych kierunków działania oraz ich skutków. Przyjmując to kryterium, można wyróżnić decyzje dotyczące:

- problemów zamkniętych (selektywnych) – zbiór potencjalnych kierunków działania i ich skutków jest skończony i jasno określony, czego konsekwencją jest możliwość podjęcia racjonalnej decyzji optymalnej, maksymalizującej funkcję celu decydenta;
- problemów otwartych (innovacyjnych) – decydent nie ma informacji o potencjalnych kierunkach działania, w związku z tym jest zmuszony podjąć pracę koncepcyjną, twórczą, mającą na celu wykreowanie możliwych opcji decyzyjnych, z których dokona ostatecznego wyboru; wybór w tym przypadku skutkuje podjęciem decyzji nie optymalnej, lecz zadowalającej (kryterium maksymalizacji zostaje zastąpione kryterium poziomu aspiracji decydenta).

Autor wyróżnił także decyzje, wykorzystując kryterium zmienności sytuacji, w których są podejmowane. Są to decyzje podejmowane w sytuacjach statycznych oraz w sytuacjach dynamicznych.

Przyjmując za kryterium stopień trudności sytuacji decyzyjnej, można rozróżnić decyzje podejmowane w warunkach: normalnych i trudnych (stresowych, krytycznych).

Typologia oparta na kryterium struktury decydenta umożliwia wyróżnienie dwóch typów decyzji:

- grupowych – decyzja jest podejmowana przez grupę decydentów powołanych do wspólnego rozstrzygnięcia problemów decyzyjnych większością głosów (za obowiązujące przyjmuje się decyzje kompromisowe całej grupy, a nie poszczególnych jej członków),
- jednoosobowych – przestrzegana jest zasada jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności, co oznacza podejmowanie decyzji przez jedną osobę zarządzającą.

Popularnym kryterium podziału decyzji jest ich zakres. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że zakres ten może być odmiennie rozumiany. Najczęściej jest utożsamiany ze szczeblami w hierarchii, na których są podejmowane decyzje, i wówczas można zidentyfikować decyzje (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 51): strategiczne (bazyne), taktyczne (polityczne) i operacyjne (rutynowe).

Niekiedy zakres decyzji jest pojmowany jako zasięg wprowadzanej zmiany, jaką wywołują decyzje, i łączy się z wyróżnieniem decyzji o charakterze (Braybrooke i Lindblum, 1969, s. 207–216):

- rewolucyjnym – decyzja powoduje wystąpienie zmiany znaczącej i radykalnej,
- ewolucyjnym – zmiana będąca skutkiem podjętej decyzji ma charakter stopniowy, ale istotny,

- inkrementalnym – zmiana pojawiająca się w wyniku decyzji jest powolna i ma niewielkie znaczenie.

D. Braybrooke i C.E. Lindblum zaproponowali także inne rozumienie kryterium zakresu decyzji, łącząc dwie zmienne, a mianowicie: zasięg wprowadzonej zmiany oraz poziom rozumienia uwarunkowań sytuacji decyzyjnej. Przyjmując takie kryteria, autorzy wyróżnili cztery typy decyzji (1969, s. 207–216):

- podejmowane racjonalne i prowadzące do istotnych zmian,
- podejmowane w sposób losowy, ich skutkiem są znaczące zmiany,
- podejmowane w sposób racjonalny, ich skutkiem są mało znaczące zmiany,
- podejmowane spontanicznie i chaotycznie, ich skutkiem są mało istotne zmiany.

W literaturze przedmiotu można także odnaleźć podział decyzji na refleksyjne oraz rutynowe, gdzie decyzje refleksyjne są podejmowane w nowych dla decydenta sytuacjach. Oznaczają one dokonanie w pełni świadomego wyboru na podstawie analizy posiadanej informacji o sytuacji decyzyjnej. Natomiast decyzje rutynowe, określane także mianem nawykowych, są podejmowane w sytuacjach powtarzających się z pewną częstotliwością. Wybór w tym przypadku jest dokonywany przy użyciu prostych, wyuczonych lub odruchowych algorytmów przetwarzania informacji (Woźniak, 2013, s. 11).

Kryterium stosowanym w celu stworzenia typologii decyzji jest także wpływ decyzji na otoczenie. Zgodnie z tym podziałem można wyróżnić decyzje (Bieniok i in., 2006, s. 31):

- o charakterze reaktywnym – polegające na dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia,
- o charakterze prospektywnym – dotyczące przyszłych, niemożliwych do przewidzenia, wydarzeń.

Jako kryterium dyferencjacji decyzji W. Kieżun przyjął ich formę, wyróżniając w ten sposób decyzje (1997, s. 228):

- z inicjatywy kierownika,
- aprobujące – kierownik aprobuje decyzje sformułowane przez podwładnych, przełożonych lub środowisko instytucjonalne,
- kolektywne – podjęte przez grupę,
- podjęte przez jedną osobę (samodzielnie lub przy wsparciu doradców).

Ze względu na stopień zmian oraz przyszłych korzyści wywołanych przez decyzje można je podzielić na (Penc, 2001, s. 116–117):

- Zadowolające – oznaczające działanie decydenta w ramach obszaru tzw. ograniczonej racjonalności. Istnieją warunki zmniejszające możliwości pozyskania, przetworzenia i zrozumienia przez decydenta informacji potrzebnych do podjęcia optymalnej decyzji. Decydent dokonuje zatem wyboru spośród rozwiązań dostatecznie dobrych.
- Optymalne – wybór ten umożliwia maksymalizację funkcji celu. Wiąże się z kompleksową i rzetelną realizacją procesu decyzyjnego umożliwiającą zidentyfikowanie pełnego zbioru potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego i wybór

- wariantu optymalnego. W praktyce sformułowanie decyzji optymalnej jest bardzo trudne, dlatego zazwyczaj decydenci poprzestają na decyzjach zadowalających.
- Przedsiębiorcze – są to decyzje wymagające głębokich analiz i przemyśleń, gdyż nie mieszczą się w granicach określonych przez sytuację problemową. Decyzje te są elastyczne, wynikają z systemu celów oraz metodologii przyjętej przez decydenta. Metodologia ta decyduje o sposobie pokonywania ograniczeń natury ekonomicznej, społecznej, prawnej, kulturowej czy psychologicznej.
 - Transgresyjne – są to decyzje skłaniające decydenta do podjęcia działań, których skutki daleko wykraczają poza rozwiązanie problemu decyzyjnego. Wpływają one w sposób zasadniczy na sprawność funkcjonowania organizacji. Są to decyzje jednostkowe, unikatowe i nowatorskie. Wymagają największego wysiłku ze strony menedżera związanego z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i analizowaniem informacji. Często są podejmowane pod wpływem nadmiernego optymizmu czy nawet iluzji, co powoduje, że konsekwencje tych decyzji nie zawsze są pozytywne.
- Jednym z kryteriów przyjmowanych przez K. Bolestę-Kukulkę w celu wyróżnienia typów decyzji jest treść rozwiązywanego problemu decyzyjnego. Autorka dodatkowo dokonuje podziału kaskadowego tego kryterium, zakładając, że treść problemów można powiązać ze specjalistycznymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa lub fazami jego rozwoju. Przyjmując pierwsze kryterium, czyli specjalistyczne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, można zidentyfikować następujące decyzje (Bolesta-Kukulka, 2003, s. 49–50): produkcyjne; finansowe i inwestycyjne; marketingowe i handlowe; kadrowe; logistyczne; techniczne i technologiczne.

W praktyce zarządzania zazwyczaj wymienione rodzaje decyzji występują na szczeblu operacyjnym oraz taktycznym. Natomiast decyzje na poziomie strategicznym mają charakter mieszany, łączący poszczególne obszary funkcjonowania organizacji. Powyższa typologia dotyczy przedsiębiorstw już istniejących, nie obejmuje pozostałych faz cyklu życia przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że w ramach poszczególnych faz życia przedsiębiorstwa, takich jak tworzenie organizacji, bieżące funkcjonowanie czy likwidacja, można zidentyfikować charakterystyczne problemy, których pod względem merytorycznym nie można ulokować w ramach decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie już istniejącym, funkcjonującym i niemającym w planach likwidacji swojej działalności. Dążąc do stworzenia kompletnej typologii z uwzględnieniem kryterium treści rozwiązywanego problemu połączonego z fazami cyklu życia przedsiębiorstwa, można wyróżnić decyzje (Gordon, 1945, s. 53–55):

- związane z tworzeniem przedsiębiorstwa (takie jak określenie celów, wielkości, formy prawnej, struktury organizacyjnej, dobór personelu),
- związane z bieżącym funkcjonowaniem (można do nich zaliczyć m.in. kierowanie ludźmi, określanie wielkości produkcji, zmiany struktur i procedur, zmiany produktu i metod wytwarzania, zmiany lokalizacji lub profilu produkcji),
- likwidacyjne (np. zbywanie aktywów, dezinwestowanie, cesje, przejęcia).

Kolejnym kryterium wykorzystywanym w celu stworzenia typologii decyzji przez K. Bolestę-Kukulkę są funkcje decyzji, które są utożsamiane z funkcjami pełnionymi

przez menedżerów decydentów. Przyjmując tradycyjny podział na funkcje: planistyczne, koordynacyjne, motywacyjne i kontrolne, można zaproponować analogiczny podział decyzji na:

- planistyczne – obejmujące wybór celów, zadań i programów, opracowywanie harmonogramów i budżetów, alokację zasobów),
- koordynacyjne – wiążące się z synchronizacją i zapewnieniem spójności wszystkich działań realizowanych w ramach przedsiębiorstwa,
- motywacyjne – dotyczące sposobów zachęcania pracowników do działania zgodnego z celami organizacji,
- kontrolne – dotyczące określania norm, porównywania procesów i wyników z przyjętymi normami, wprowadzania działań korygujących.

Podsumowując rozważania dotyczące typologii decyzji, można zauważyć, że literatura z tego obszaru jest bardzo bogata. Autorzy proponują rozmaite dekompozycje będące wynikiem przyjmowania różnorodnych (prostszych lub bardziej złożonych) kryteriów podziału. Do kanonu wiedzy dotyczącej problematyki podejmowania decyzji można zaliczyć takie kryteria różnicowania decyzji, jak: struktura problemu decyzyjnego, poziom niepewności (stopień znajomości sytuacji decyzyjnej przez decydenta), szczebel zarządzania, rodzaj rozwiązywanych problemów decyzyjnych czy struktura decydenta. Sugerowane w literaturze typologie nie są rozłączne – często się pokrywają lub zazębiają. Należy podkreślić, że nie są także wyczerpujące i pozostawiają przestrzeń do formułowania kolejnych propozycji w tym zakresie.

Etapy procesu podejmowania decyzji

W literaturze przedmiotu autorzy proponują rozmaite schematy procesu podejmowania decyzji. Dzięki wykorzystaniu schematu proces dokonywania wyboru jest w większym stopniu przewidywalny. Znaczną przewidywalnością charakteryzują się procesy decyzyjne realizowane w firmach japońskich, w których podejmowanie decyzji sprowadza się do osiągnięcia konsensusu, co z reguły oznacza faworyzowanie rozwiązania proponowanego przez menedżerów wyższego szczebla. Procesy decyzyjne w firmach zachodnich są bardziej złożone. Dlatego też wykorzystuje się schematy procesu podejmowania decyzji, które (Leigh, 1999, s. 24):

- zapewniają analizę wszystkich istotnych czynników oraz realizację niezbędnych etapów procesu decyzyjnego,
- wyznaczają kierunek postępowania, dzięki czemu skracają czas realizacji całego procesu,
- pozwalają na prezentację członkom zespołu punktu widzenia decydenta,
- umożliwiają dokumentowanie procesu oraz uzasadnienie decyzji,
- pozwalają na identyfikację priorytetów.

Można zatem stwierdzić, że schematy podejmowania decyzji ułatwiają realizację procesu decyzyjnego, ale nie zapewniają podjęcia skutecznej decyzji. Istotny jest właściwy sposób ich wykorzystania. Zbytne przywiązanie do schematów procesu decyzyjnego ogranicza elastyczność decydenta.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne etapy procesu podejmowania decyzji. Nawiązując do cyklu działania zorganizowanego w procedurze zorganizowanego decydowania, można wyróżnić trzy fazy (Bieniok i in., 2006, s. 36):

1. Preparacji – obejmującą takie etapy, jak zdefiniowanie problemu decyzyjnego, uświadomienie celu końcowego, zbieranie istotnych informacji, diagnozę sytuacji decyzyjnej, a zwłaszcza zidentyfikowanie jej przyczyn.
2. Twórczego projektowania wariantów i wyboru najlepszej decyzji – w ramach tej fazy można wyróżnić następujące etapy: projektowanie wariantów decyzyjnych, określenie kryteriów oceny wariantów, ocenę i wybór wariantu optymalnego (ze względu na cel).
3. Wdrażania decyzji i kontroli wyników – na tę fazę składają się: zaplanowanie i zorganizowanie działań wdrożeniowych, implementacja i bieżące monitorowanie prac wdrożeniowych, kontrola i ocena wyników oraz dokonanie ewentualnych korekt.

Z kolei zdaniem P. Druckera, proces decyzyjny składa się z sześciu następujących po sobie etapów, a mianowicie (2005, s. 8–9):

1. Klasyfikacji problemu decyzyjnego – na tym etapie decydent musi się zastanowić, czy problem, który stara się rozwiązać, jest problemem ogólnym, powtarzalnym, szczegółowym, czy też unikatowym, dla którego należy określić nowe reguły podejmowania decyzji.
2. Zdefiniowania problemu – precyzyjne określenie jakiego zagadnienia dotyczy problem decyzyjny.
3. Określenia założeń dotyczących rozwiązania problemu – etap ten wiąże się przede wszystkim z określeniem warunków brzegowych.
4. Zidentyfikowania najlepszego (a nie akceptowalnego) rozwiązania problemu spełniającego przyjęte warunki brzegowe – etap ten sprowadza się do określenia kroków, które należy podjąć w celu rozwiązania problemu, zanim decydent skoncentruje uwagę na realnych opcjach decyzyjnych.
5. Określenia działań umożliwiających realizację podjętej decyzji – szczegółowe określenie działań oraz osób, które powinny być o nich poinformowane.
6. Weryfikacji skuteczności decyzji – sprawdzenie, czy podjęta decyzja rozwiązała problem decyzyjny oraz zweryfikowanie aktualności założeń przyjętych w procesie decyzyjnym.

Dwa schematy procesu podejmowania decyzji wyróżnia A. Leigh – prosty i szczegółowy. W ramach schematu prostego uwzględnia pięć etapów procesu podejmowania decyzji (1999, s. 25):

1. Określenie sytuacji decyzyjnej i jej ograniczeń.
2. Analiza sytuacji decyzyjnej oraz określenie przyczyn problemu decyzyjnego,
3. Określenie innych rozwiązań problemu,
4. Wybór jednego rozwiązania,
5. Wdrożenie wybranego wariantu decyzji.

Badania empiryczne dowodzą, że niektórzy decydenci preferują bardziej szczegółowe podejście do podejmowania decyzji, uwzględniające dziewięć kolejnych etapów (Leigh, 1999, s. 26–32):

1. Zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej
 2. Określenie celów, ryzyka oraz ograniczeń
- } celem tych etapów jest określenie granic zagadnienia, z którym decydent ma do czynienia.

Określenie celów procesu decyzyjnego umożliwia koncentrację uwagi na poszukiwaniu rozwiązania, minimalizuje ograniczenia procesu decyzyjnego oraz ukierunkowuje intuicję decydenta. Należy jednak unikać zbyt precyzyjnego określania celów procesu decyzyjnego, gdyż może ono prowadzić do zawężenia spektrum rozwiązań oraz uspienia intuicji. Ustalanie celów powinno być nierozzerwalnie związane z określeniem ryzyka i ograniczeń. Poziom ryzyka może determinować ostateczny wybór, a ograniczenia zawężają obszar poszukiwań innych wariantów decyzji.

3. Diagnoza sytuacji decyzyjnej oraz analiza przyczyn problemu decyzyjnego.
4. Określenie innych rozwiązań problemu (etap ten obejmuje zarówno myślenie metodyczne, jak i kreatywne).
5. Określenie kryteriów oceny innych rozwiązań problemu.
6. Ocena rozwiązań i sposobów postępowania gwarantujących realizację poszczególnych decyzji.

Etap piąty i szósty procesu decyzyjnego są uznawane za kluczowe, gdyż w ich trakcie wybiera się sposób oceny poszczególnych wariantów decyzyjnych, co determinuje ostateczny wybór decydenta. Można wyróżnić wiele metod analizowania i oceniania możliwości decyzyjnych. Najprostsza metoda polega na określeniu kryteriów, na których podstawie decydent będzie dokonywał wyboru. Dodatkowo każdemu z kryteriów można przypisać wagi odzwierciedlające jego znaczenie.

7. Wybór najlepszego rozwiązania i sposobu jego wdrożenia do praktyki – im więcej uwagi decydent poświęci wcześniejszym etapom procesu decyzyjnego, tym łatwiej zrealizować etap łączący się z dokonaniem wyboru konkretnego rozwiązania. Skrupulatna realizacja wcześniejszych etapów nie gwarantuje jednak posiadania kompletnej informacji niezbędnych do dokonania najlepszego wyboru, ale daje większą pewność co do słuszności wybranego rozwiązania.
8. Wdrożenie najlepszego rozwiązania i związanego z nim sposobu postępowania – jest to istotny etap procesu decyzyjnego, którego znaczenie często jest bagatelizowane, a jego wykonanie uważane za proste. W rzeczywistości realizacja tego etapu wymaga precyzji i uwagi, gdyż implementacja decyzji powinna prowadzić do założonych na początku celów procesu decyzyjnego.
9. Weryfikacja skutków wdrożenia wybranego wariantu decyzyjnego – etap ten często jest pomijany w schematach procesu decyzyjnego, ale jego znaczenie jest równie istotne jak pozostałych. Monitoring powinien być realizowany nie tylko w ramach ostatniego etapu procesu decyzyjnego, lecz także w trakcie realizacji wcześniejszych faz.

W zaproponowanym przez J. Kozińskiego schemacie procesu podejmowania decyzji można wyróżnić dwie wyraźne fazy, a mianowicie fazę procesów przeddecyzyjnych oraz fazę wyboru. W skład pierwszej fazy wchodzi następujące czynności (2000):

- przekształcenie dążeń decydentów w określony cel działania,
- opracowanie dopuszczalnych wariantów decyzji poprzez ograniczenie zbioru rozwiązań potencjalnych do zbioru rozwiązań wykonalnych, a następnie dopuszczalnych,
- określenie sposobu porównywania rozwiązań dopuszczalnych (przewidywanie skutków poszczególnych decyzji i ich wartościowanie).

Faza wyboru z kolei sprowadza się do analizy rezultatów wartościowania dopuszczalnych decyzji i stworzenia struktury porządkowej w ramach zbioru rozwiązań dopuszczalnych, a następnie dokonania wyboru (algorytmicznego lub heurystycznego) (Woźniak, 2013, s. 14–15).

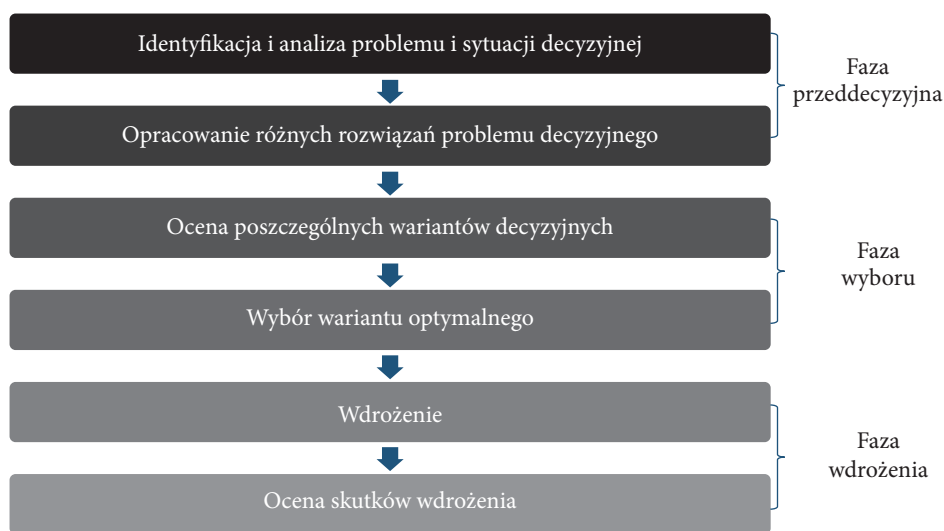
Z kolei J. Targalski analizuje etapy procesu decyzyjnego w węższym i szerszym ujęciu. W ujęciu węższym podejmowanie decyzji jest rozumiane jako jeden z etapów całego procesu decyzyjnego. Wiąże się z dokonaniem świadomego, nielosowego wyboru jednego wariantu decyzji spośród pewnego ich zestawu. Jest to jednak szczególnie przypadek dokonywania wyboru, w którym muszą być spełnione dwa warunki (1986, s. 194):

- wybór ten musi prowadzić do działania, czyli wymaga określenia celów oraz sposobów działania,
- wybór musi być dokonany przez decydenta na podstawie przyjętego kryterium i wcześniej przeprowadzonej analizy sytuacji i problemu decyzyjnego.

W szerszym znaczeniu autor przyjmuje, że podejmowanie decyzji to złożony proces, na który składają się cztery podstawowe fazy (Targalski, 1986, s. 194):

1. Identyfikacji sytuacji decyzyjnej – na tym etapie następuje uświadomienie sobie przez decydenta możliwości lub konieczności podjęcia decyzji, zidentyfikowanie przyczyn sytuacji decyzyjnej oraz jej determinant, a także określenie przedmiotu decyzji.
2. Przygotowania i podjęcia decyzji – w ramach tego etapu decydent określa zadanie badawcze, następnie opracowuje potencjalne możliwości rozwiązania problemu decyzyjnego, dokonuje ich oceny na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów, a następnie wyboru decyzji optymalnej oraz jej operacjonalizacji.
3. Stworzenia warunków realizacji decyzji – etap ten polega na odpowiedniej alokacji zasobów koniecznych do implementacji decyzji (wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację decyzji, zapewnienie odpowiedniego poziomu środków niezbędnych do jej wdrożenia, opracowanie działań, które powinny zostać podjęte w przypadku zagrożenia implementacji decyzji).
4. Kontroli procesu podejmowania decyzji – ocena skutków implementacji decyzji sprowadzająca się do porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym oraz ewentualna korekta odchyżeń od stanu pożądanego.

Rekapitulując rozważania dotyczące etapów procesu podejmowania decyzji, można zauważyć, że każdy z autorów proponuje nieco inny wariant tego procesu. Różnią się one liczbą etapów, poziomem szczegółowości, nazewnictwem poszczególnych faz, ale istota każdego z proponowanych schematów decyzyjnych pozostaje niezmienna. Autorzy są zgodni co do tego, że podejmowanie decyzji jest procesem złożonym i wieloetapowym. Uogólniając, w procesie tym można wyróżnić takie etapy, jak identyfikacja i analiza problemu oraz sytuacji decyzyjnej (na tym etapie następuje m.in. zidentyfikowanie przyczyn problemu, determinant wpływających na sytuację decyzyjną oraz określenie kryterium lub kryteriów wyboru wariantu optymalnego), opracowanie innych rozwiązań problemu decyzyjnego, ocena poszczególnych wariantów decyzyjnych przy wykorzystaniu wcześniej wybranego kryterium lub kryteriów, wybór wariantu optymalnego (spełniającego w najwyższym stopniu przyjęte kryteria), przygotowanie niezbędnych środków i warunków do implementacji wybranego rozwiązania, jego wdrożenie oraz ocena skutków wdrożenia (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Uogólniony schemat procesu decyzyjnego

1.2. Klasyczne i współczesne modele procesów podejmowania decyzji

Podjęcie decyzji jest podstawowym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Jest także najistotniejszą umiejętnością i jednocześnie zadaniem menedżera sprowadzającym się do dokonania wyboru skutecznego rozwiązania

(Jankowska-Mihułowicz, 2015, s. 201). Decydenci nieustannie dążą do optymalizacji przebiegu procesów decyzyjnych oraz podwyższenia ich jakości. W tym celu są wykorzystywane metody i techniki bazujące na matematycznych i statystycznych teoriach decyzyjnych pochodzących z nauk technicznych i matematyczno-przyrodniczych. W czasie drugiej wojny światowej opracowano systematyczne modele podejmowania militarnych decyzji strategicznych. Ze względu na to, że modele te okazały się skuteczne w odniesieniu do działań wojskowych, zostały one przeniesione na grunt ekonomii, gdzie na przestrzeni lat ewoluowały (Laufer, 2008, s. 83). Rozwiązania proponowane w obszarze podejmowania decyzji, jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, łączą dorobek intelektualny z różnych dyscyplin, takich jak matematyka, socjologia, psychologia, ekonomia i politologia (Buchanan i O'Connell 2012, s. 86). Osiągnięcia naukowe w powyższych dyscyplinach miały wpływ na kształt tworzonych na przestrzeni lat modeli procesów podejmowania decyzji proponowanych na gruncie zarządzania. Nowe propozycje tych modeli wynikały ze zmian zachodzących w otoczeniu, w którym funkcjonowały organizacje, oraz warunków, w których menedżerowie byli zmuszeni podejmować decyzje.

W nauce o zarządzaniu można zauważyć współistnienie i wzajemne przenikanie się dwóch podejść: normatywnego, zwanego także predeskrypcyjnym, oraz opisowego, określanego jako deskrypcyjne. Pierwsze z nich sprowadza się do polegania w określonych działaniach na uniwersalnych zasadach i schematach. Drugie natomiast oznacza odwzorowywanie procesów i działań, które są realizowane w praktyce. Dążąc do kompleksowej prezentacji ewolucji modeli procesów podejmowania decyzji, należy uwzględnić obydwa powyższe podejścia (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 123). W literaturze przedmiotu można odnaleźć różnorodne typologie procesu podejmowania decyzji (Jędrzejczyk, 2013, s. 179):

- racjonalny (logiczny, analityczny) oraz intuicyjny (alogiczny) (Barnard, 1997; Isenberg, 1984, s. 81–90; 14, Klein, 1998; Bolesta-Kukułka, 2000),
- rutynowy, racjonalny i intuicyjny (Tavcar, 1995, s. 509–522),
- racjonalny, intuicyjny, spontaniczny, zależny i unikający (Scott i Bruce, 1995, s. 818–831),
- racjonalny, quasi-racjonalny, adaptacyjny, quasi-intuicyjny, intuicyjny (La Pira, 2010, 1–22).

W ramach wszystkich wyróżnionych typologii pojawiają się modele: racjonalny i intuicyjny. Pozostałe kategorie stanowią najczęściej swoistą kombinację wspomnianych modeli. W literaturze określa się je mianem modeli podwójnego procesu. Nazwa ta wynika z tego, że przyjmują one założenie o współistnieniu w praktyce podejmowania decyzji podejścia racjonalnego i intuicyjnego. Odnosząc modele do podejść, można odnotować, że model racjonalny wpisuje się w założenia podejścia normatywnego, natomiast model intuicyjny jest zgodny z wytycznymi podejścia opisowego. Modele tzw. podwójnego procesu, integrujące podejście zorientowane na racjonalne myślenie i podejście zorientowane na intuicję, uwzględniają założe-

nia zarówno podejścia normatywnego, jak i opisowego (ze znaczną przewagą tego ostatniego).

Racjonalne modele procesów podejmowania decyzji

Kwestia racjonalności w procesach podejmowania decyzji odnosi się do trzech podstawowych aspektów: warunków i założeń (które wymagają spełnienia, żeby decyzje można było zakwalifikować do kategorii racjonalnych), zaleceń praktycznych (odnoszących się do zachowania i sposobu działania racjonalnego menedżera) oraz modelowych ujęć procesów decyzyjnych (z jakich etapów powinien się składać proces decyzyjny).

Warunki decyzyjne odnoszą się przede wszystkim do osoby decydenta oraz charakteru problemów decyzyjnych (tabela 1.3). Przyjmowane w tym obszarze założenia nie są jednak wynikiem badań empirycznych, lecz stanowią wyłącznie normatywne wytyczne wskazujące, jak powinien się zachowywać decydent. Wywodzą się one z założeń sformułowanych w obszarze ekonomii oraz prakseologii i dotyczą zarówno osoby decydenta, jak i rozwiązywanych przez niego problemów decyzyjnych (Krzakiewicz, 1986, s. 27–36).

Tabela 1.3. Założenia racjonalnego procesu podejmowania decyzji

Założenia odnoszące się do osoby decydenta	Założenia odnoszące się do problemów decyzyjnych
<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie pełnej informacji dotyczącej wszystkich aspektów sytuacji decyzyjnej • pozyskiwanie, przechowywanie i przetwarzanie wszelkich informacji dotyczących sytuacji decyzyjnej • identyfikowanie wszystkich możliwych rozwiązań problemu decyzyjnego i ocenianie ich ze względu na wykonalność, wystarczalność i skutki • dokonywanie wyboru jednego rozwiązania (tego, które przyniesie największe korzyści z punktu widzenia przyjętego kryterium optymalizacji lub maksymalizacji) • stosowanie tych samych sposobów przetwarzania informacji w odniesieniu do wszystkich decyzji • branie pod uwagę tych samych informacji przy rozwiązywaniu podobnych problemów decyzyjnych • posiadanie jasnego i spójnego systemu wewnętrznych preferencji pozwalającego na dokonanie oceny poszczególnych wariantów działania (Cherrington, 1989) 	<ul style="list-style-type: none"> • w określonym czasie istnieje jeden, dobrze ustrukturyzowany problem decyzyjny • problem ten powinien charakteryzować się minimalnym poziomem niepewności • możliwe jest określenie czynników opisujących problem oraz zidentyfikowanie istniejących między nimi zależności i współzależności • związki istniejące między czynnikami można przedstawić w formie równań matematycznych • istnieje tylko jeden decydent • nie istnieją ograniczenia czasowe i kosztowe • głównym kryterium dokonywania wyboru jest maksymalizacja zysku lub ewentualnie minimalizacja kosztu (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 135)

Podstawowe założenia i zalecenia racjonalistycznej teorii decyzji znacznie odbiegają od praktyki zarządzania, co sprawia, że poddawane są krytyce (tabela 1.4).

Tabela 1.4. Krytyka założeń i zaleceń racjonalistycznej teorii decyzji

Podstawowe zarzuty wobec założeń racjonalnych modeli decyzyjnych	
Normatywny charakter podejścia racjonalnego	Koncepcja racjonalności menedżerskiej opisuje, w jaki sposób powinny być podejmowane decyzje, a nie w jaki są podejmowane w rzeczywistości. Istnieje istotna rozbieżność między założeniami a warunkami i problemami decyzyjnymi występującymi w praktyce. W związku z powyższym za słaby punkt tej teorii przyjmuje się to, że nie rozważa ona rzeczywistych przebiegów procesów decyzyjnych oraz pomija te problemy, które nie spełniają jej założeń
Uniwersalizm i abstrakcyjność założeń	Problemy rozwiązywane przez menedżerów są różnorodne i uwarunkowane wieloma czynnikami. Poza tym mogą dotyczyć sytuacji obecnych, ale także stanów perspektywicznych. W obu tych przypadkach zupełnie inaczej przebiega generowanie innych wariantów rozwiązań i ich ocena. W pierwszej sytuacji decydent będzie poszukiwał rozwiązania wśród przyczyn problemu, w drugiej natomiast – wśród nowych możliwości. Przypadek dotyczący rozwiązywania problemów przyszłości uniemożliwia zachowanie rygorów racjonalności. Wynika to z tego, że w koncepcji doskonałej racjonalności zakłada się, że zdobyta przez decydenta wiedza powinna się przełożyć na wybór rozwiązania. W tej sytuacji jednak wiedza ta jest wyjątkowo niepewna, gdyż dotyczy zdarzeń jeszcze niedokonanych. Oceny tych informacji decydent dokonuje poprzez pryzmat swojego doświadczenia i wyobraźni. Nie istnieje bowiem zobiektywizowana procedura umożliwiająca przejście od informacji o teraźniejszości, a tym bardziej o przyszłości, do generowania odpowiednich działań i dokonania ostatecznego wyboru. Wybór ten jest w dużym stopniu uzależniony od preferencji decydenta
Brak realizmu	Racjonalność doskonała przejawiająca się w dokonaniu optymalnego wyboru wymaga spełnienia wielu wytycznych dotyczących zarówno problemu decyzyjnego, jak i osoby decydenta oraz samego procesu decyzyjnego. Próba sprostania tym wymogom najczęściej kończy się porażką. Nawet gdyby udało się spełnić wytyczne dotyczące problemu decyzyjnego oraz decydenta, to prawdopodobnie czas potrzebny na wygenerowanie optymalnego rozwiązania byłby zbyt długi. Zatem decyzja byłaby nieaktualna, gdyż warunki jej realizacji także uległyby zmianie, co w konsekwencji spowodowałoby, że wybór nie byłby już optymalny
Założenie o spójności celów i preferencji uczestników organizacji	Organizacje są systemami wielopodmiotowymi oraz multitelowymi. Niemożliwe jest zatem osiągnięcie spójności celów i preferencji. Wynika to z istniejących w organizacjach konfliktów, sprzeczności oraz zróżnicowania interesów grupowych
Redukcyjny charakter podejścia racjonalnego	Koncepcja racjonalności nie uwzględnia wielu aspektów, które decydent powinien wziąć pod uwagę. Jej redukcjonizm sprowadza się do tego, że: <ul style="list-style-type: none"> • nie uwzględnia niepewności będącej konsekwencją złożoności i dynamiki otoczenia • nie uwzględnia kosztów pozyskiwania informacji oraz innych kosztów generowanych w trakcie procesu decyzyjnego

Podstawowe zarzuty wobec założeń racjonalnych modeli decyzyjnych	
	<ul style="list-style-type: none"> • nie uwzględnia sprzeczności celów i dążeń wśród członków organizacji, • jej założenia nie sprawdzają się w przypadku podejmowania decyzji w warunkach konkurencji • nie bierze pod uwagę zdolności percepcyjnych i motywacyjnych decydenta, • nie uwzględnia roli twórczego myślenia, które pełni kluczową funkcję zwłaszcza na etapie generowania rozwiązań • pomija kwestię emocji, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania każdego człowieka • pomija sytuacje nagłe i kryzysowe, wymagające natychmiastowej reakcji decydenta bez możliwości przeprowadzenia racjonalnej i logicznej procedury działania

Źródło: Na podstawie (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 139–142).

W rzeczywistości bardzo często problemy decyzyjne oraz sytuacje, w których zarządzający podejmują decyzje, nie odpowiadają powyższym założeniom, dlatego przyjmuje się, że decydent powinien dokonywać modyfikacji sytuacji i problemu w taki sposób, aby móc zastosować reguły pełnej racjonalności. Oznacza to konieczność przeprowadzania analizy i dzielenia złożonych problemów na prostsze. Tylko takie praktyki umożliwiają zidentyfikowanie zależności występujących między poszczególnymi elementami problemu decyzyjnego i w konsekwencji znalezienie całościowego rozwiązania. W ten sposób optymalne rozwiązania cząstkowe powinny doprowadzić do sformułowania optymalnego rozwiązania całościowego. Badania empiryczne dowodzą jednak, że optymalizacje cząstkowe rzadko prowadzą do optymalizacji całościowej. W praktyce zarządzania założenia i warunki dotyczące racjonalnego procesu podejmowania decyzji występują bardzo rzadko. Można je zastosować wyłącznie w odniesieniu do problemów prostych i mierzalnych. Pozostałe problemy wymagają zastosowania innych sposobów podejmowania decyzji, co się wiąże ze złamaniem reguł racjonalności.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji modeli racjonalnego podejmowania decyzji. W modelach tych zakłada się występowanie racjonalności metodologicznej, czyli odpowiedniego sposobu postępowania (algorytmu) w procesie podejmowania decyzji. Oznacza to, że wykonanie określonej liczby uporządkowanych działań doprowadzi do uzyskania optymalnego rozwiązania.

Można jednak zauważyć, że każdy z autorów proponuje nieco odmienne podejście do procesu podejmowania decyzji. Należy zatem raczej mówić o modelach racjonalnych procesów decyzyjnych niż o jednym uniwersalnym modelu. Wśród propozycji racjonalnych procesów decyzyjnych wyróżnia się modele monokryterialnego procesu decyzyjnego (przykładem może być koncepcja sformułowana przez S. Altmana, E. Valenzo i M. Hodgettsa), modele wielokryterialne (np. propozycja procesu decyzyjnego opracowana przez S.P. Robbinsa) oraz modele wartościowania dwustopniowego (np. koncepcja sformułowana przez D.H. Holta).

Behawioralne modele procesów podejmowania decyzji

Racjonalny model podejmowania decyzji w żadnej z propozycji sformułowanych przez autorów nie odpowiada praktyce podejmowania decyzji (zarówno w ujęciu opisowym, jak i normatywnym) (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 148–150). W swojej odsłonie opisowej jest zbyt abstrakcyjny i schematyczny oraz nie uwzględnia wszystkich ograniczeń i możliwości decydenta. Natomiast w ujęciu normatywnym jest zbyt wymagający i rygorystyczny, zdecydowanie przekraczając możliwości decydenta. Dostrzegając niedostatki racjonalnych modeli procesów decyzyjnych, badacze starali się zaproponować inne sposoby podejmowania decyzji, które odpowiadałyby procesom decyzyjnym realizowanym w praktyce zarządzania. Efektem tych poszukiwań były modele behawioralne, które można podzielić na modele ograniczonej racjonalności oraz modele heurystyczne. W modelach ograniczonej racjonalności decydent postępuje zgodnie z regułami pełnej racjonalności, ale nie jest w swoich działaniach „doskonały”. Zgodnie z modelem suboptymalizacji H.A. Simona istnieją pewne ograniczenia, które uniemożliwiają w pełni racjonalne zachowanie, a mianowicie (March i Simon, 1984):

- ograniczenia poznawcze (decydent nie jest w stanie zgromadzić pełnej informacji ani wygenerować wszelkich potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego, a tym bardziej przewidzieć skutków wszystkich wariantów działania),
- ograniczenia motywacyjne (decydent w praktyce nie dąży do optymalizacji czy maksymalizacji, lecz do satysfakcji, czyli znalezienia rozwiązania spełniającego minimalny poziom wystarczalności).

Podstawowe różnice między modelem racjonalności doskonałej a modelem racjonalności ograniczonej, oprócz powyższych ograniczeń racjonalnego zachowania, sprowadzają się do przebiegu procesu decyzyjnego. Należy zauważyć, że etapy tego procesu pozostają niezmiennie. Modyfikacji ulega jedynie sposób ich realizacji (tabela 1.5).

Innym przykładem modelu ograniczonej racjonalności jest model praktyczny sformułowany przez G. Moorheada i W. Griffina (1989). Algorytm postępowania w tym modelu jest podobny do racjonalnego procesu decyzyjnego, z tą różnicą, że jest on uzupełniony świadomym przyjmowaniem pewnych uwarunkowań i ograniczeń. Model ten stanowi urzeczywistnienie abstrakcyjnych założeń przyjmowanych w racjonalnym procesie decyzyjnym. Model przedstawiony przez H.A. Simona ma charakter bardziej opisowy w porównaniu z modelem G. Moorheada i W. Griffina, który skłania się ku podejściu normatywnemu, ale w mniej rygorystycznej formie. Oba modele łączy kwestionowanie oderwanych od rzeczywistości modeli racjonalnych procesów decyzyjnych mających charakter idealistyczny. Różnica między modelami ograniczonej racjonalności sprowadza się do odmiennego tłumaczenia odchyleń od pełnej racjonalności. Konsekwencją są odmiennie wytyczne co do sposobów usprawniania procesów decyzyjnych.

Do grona modeli ograniczonej racjonalności należą także modele heurystyczne. Zakładają one całkowite odejście od założeń pełnej racjonalności. Podczas gdy

Tabela 1.5. Porównanie etapów procesu decyzyjnego zgodnie z założeniami modelu racjonalności doskonałej oraz modelu racjonalności ograniczonej

Etapy procesu decyzyjnego	Model racjonalności doskonałej		Model racjonalności ograniczonej	
	Model racjonalności doskonałej	model suboptymalizacji Simona	model praktyczny Moorheada-Griffina	
Określenie problemu	identyfikacja istotnych i właściwych problemów decyzyjnych	identyfikacja problemów widocznych i ściśle związanych z interesami i doświadczeniem decydenta	identyfikacja problemów widocznych i ściśle związanych z interesami i doświadczeniem decydenta	sytuacyjne określenie celów organizacji oraz zidentyfikowanie adekwatnych do nich problemów decyzyjnych
Identyfikacja kryteriów wyboru	identyfikacja wszystkich kryteriów wyboru	identyfikacja ograniczonego zbioru kryteriów	identyfikacja ograniczonego zbioru kryteriów	wybór kryteriów oceny odpowiednich do przyjętych wcześniej celów
Przypisywanie wag kryteriom	ocenie są poddawane wszystkie kryteria, a ich hierarchizacja jest ustalana na podstawie ich znaczenia dla organizacji	ocenie jest poddawany tylko ograniczony zbiór kryteriów, a na ich hierarchizację wpływają interesy własne decydenta	ocenie jest poddawany tylko ograniczony zbiór kryteriów, a na ich hierarchizację wpływają interesy własne decydenta	-
Opracowanie innych wariantów rozwiązań	generuje się wyczerpujący zestaw innych wariantów rozwiązań	opracowuje się ograniczony zbiór innych wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego	opracowuje się ograniczony zbiór innych wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego	określenie, czy problem ma charakter programowalny czy nieprogramowalny; w przypadku problemu programowalnego sugeruje się wykorzystanie odpowiednich reguł decyzyjnych, które w konsekwencji, przy danych ograniczeniach i przyjętych kryteriach, powinny zapewnić rozwiązanie optymalne; w sytuacji konieczności rozwiązania problemu nieprogramowalnego postuluje się wygenerowanie jak największej liczby wariantów o charakterze twórczym

Analiza wariantów	decydent zna konsekwencje każdego z rozpatrywanych wariantów; ocenie są poddawane wszystkie warianty rozwiązań zgodnie z przyjętymi kryteriami i ich wagami	proces oceny rozpoczyna się od analizy rozwiązań preferowanych; każdy z wariantów jest analizowany jednorzeczowo przy wykorzystaniu przyjętych kryteriów	wszystkie warianty należy poddać zobiektywizowanej ocenie
Wybór wariantu	wybór tego wariantu, który gwarantuje najwyższe korzyści z punktu widzenia celów organizacji zgodnie z zasadą maksymalizacji	etap ten trwa do momentu znalezienia wariantu zadowalającego i spełniającego minimalny poziom wystarczalności zgodnie z zasadą satysfakcji	wybór najlepszego z analizowanych wariantów na podstawie przyjętych kryteriów
Wdrożenie wybranego wariantu	wszyscy członkowie organizacji uczestniczą w wdrożeniu decyzji optymalnej, gdyż wybór ten maksymalizuje jeden, precyzyjnie zdefiniowany cel organizacji jako całości	akceptacja oraz stopień zaangażowania uczestników organizacji we wdrażanie podjętej decyzji jest uzależniony od układu sił oraz względów politycznych	opracowanie innych planów wdrożenia wybranego wariantu; realizacja decyzji powinna przebiegać w sposób elastyczny, uwzględniający zmieniające się uwarunkowania
Kontrola i ocena skutków wdrożenia	skutki wdrożenia decyzji są konfrontowane z pierwotnym problemem	wykorzystywane mierniki są często nieobiektywne, gdyż nie eliminują wpływu interesów własnych kontrolerów	w procesie realizacji decyzji należy dokonać pomiarów kontrolnych

Źródło: Na podstawie (Robbins, 1994, s. 161).

w modelach ograniczonej racjonalności podchodzi się do założeń pełnej racjonalności mniej rygorystycznie, nadal akceptując ustalony algorytm postępowania, w modelach heurystycznych przedstawia się rzeczywiste procesy decyzyjne. W praktyce zarządzania istnieją decydenci nierespektujący nie tylko wytycznych pełnej racjonalności, lecz także ograniczonej racjonalności. Są to menedżerowie, którzy nie działają przy użyciu określonego schematu podejmowania decyzji. Ich działanie ma charakter twórczy, kreatywny, stąd można je określić mianem heurystycznego (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 159–167). Przykładem modeli heurystycznych są takie modele, jak:

- Konfliktowy – model ten koncentruje się na zbiorze zachowań decydenta, które odbiegają od wytycznych modelu pełnej racjonalności. Według autorów (Irving, Mann, 1977) odmienność tych zachowań wynika przede wszystkim nie z ograniczeń poznawczych decydenta, lecz z przyczyn emocjonalnych (jego rozterek wewnętrznych). Podstawowy konflikt psychologiczny występujący w ramach każdego procesu decyzyjnego polega na tym, że decydent ma obawy zarówno odnośnie do konsekwencji utrzymania stanu dotychczasowego, jak i konsekwencji związanych z dokonaniem zmiany. Sytuacja ta jest postrzegana przez decydenta jako silnie konfliktowa. Zatem dokonywanie wyboru sprowadza się nie do poszukiwania optymalnego rozwiązania, ale do osiągnięcia optimum psychologicznego (znalezienie rozwiązania, które łączyłoby korzyści stanu dotychczas istniejącego oraz powstałego po wdrożeniu zmiany) (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 159–162).
- Inkrementalny – zdaniem C.E. Lindbloma, w sytuacjach konfliktowych proces decyzyjny często przebiega w sposób inkrementalny, tzn. stopniowo, dostosowawczo. Problem decyzyjny dzielony jest raczej na części i rozwiązywany sukcesywnie, niż rozpatrywany całościowo. Stosuje się w tym przypadku politykę tzw. małych kroków, preferuje się pewność, a nie doskonałość, poprawianie sytuacji zamiast dążenia do ideału, unika się gwałtownych zmian, skupiając się na nieustannym korygowaniu działań (Lindblom, 1965).
- Faworyta – w modelu sformułowanym przez P.O. Soelberga następuje odwrócenie kolejności etapów podejmowania decyzji. Zamiast w początkowej fazie dokładnie analizować problem decyzyjny, decydent rozpoczyna proces od intuicyjnego przyjęcia faworyzowanego rozwiązania, a dopiero w dalszej części procesu decyzyjnego stara się udowodnić wyższość tego rozwiązania nad pozostałymi (Soelberg, 1967).
- „Kosza na śmieci” – decyzje w organizacjach są często podejmowane w warunkach niepewności. Wówczas proces decyzyjny staje się chaotyczny i zdeorganizowany. Sytuacja ta występuje zwłaszcza wtedy, gdy następują gwałtowne zmiany. Podejmowanie decyzji w takich przypadkach polega na doraźnym komponowaniu rozwiązań z elementów i możliwości dostępnych w organizacji. Mianem kosza w tym modelu określa się organizację, a tzw. śmieciami są problemy, decyden- ci, rozwiązania oraz okazje decyzyjne. Przypadkowe zestawienie tych elementów tworzy sytuację decyzyjną, której początkiem może być zarówno problem,

okazja decyzyjna, jak i potrzeba któregokolwiek z uczestników organizacji czy też znalezienie zastosowania dla określonego rozwiązania. Zdaniem autorów modelu „kosza na śmieci”, M.D. Cohena, J.G. Marcha, i J.P. Olsena, model ten diametralnie różni się od modelu racjonalności doskonałej oraz racjonalności ograniczonej, gdyż nie traktuje decyzji jako rozwiązania problemu poprzez dokonanie wyboru odpowiedniego wariantu decyzji. Podważają oni znaczenie decyzji jako dającego się wyodrębnić ważnego zdarzenia. Decyzje są wypadkową całego kontekstu problemów, rozwiązań i uczestników, a ich rola jest przeceniana (Cohen, March i Olsen, 1972).

Modele „podwójnego procesu”

W związku z tym, że w praktyce zarządzania decydenci są zmuszeni rozwiązywać problemy nieustrukturyzowane, jednostkowe i złożone, wykorzystanie racjonalnego modelu podejmowania decyzji staje się utrudnione, a w pewnych przypadkach wręcz nierealne. Ze względu na niemożność spełnienia warunków i założeń pełnej racjonalności, a w niektórych sytuacjach decyzyjnych także ograniczonej racjonalności decydenci coraz częściej zmuszeni są podejmować decyzje, odwołując się do swojej intuicji. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu są proponowane modele procesów podejmowania decyzji zorientowane na intuicję oraz modele tzw. podwójnego procesu, integrujące podejście racjonalne i intuicyjne (Sun, 2015, s. 192). Formułowane przez badaczy modele stanowią odpowiedź na złożone warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, związane m.in. z nadmiarem lub brakiem informacji, wysokim poziomem niepewności czy silną konkurencją.

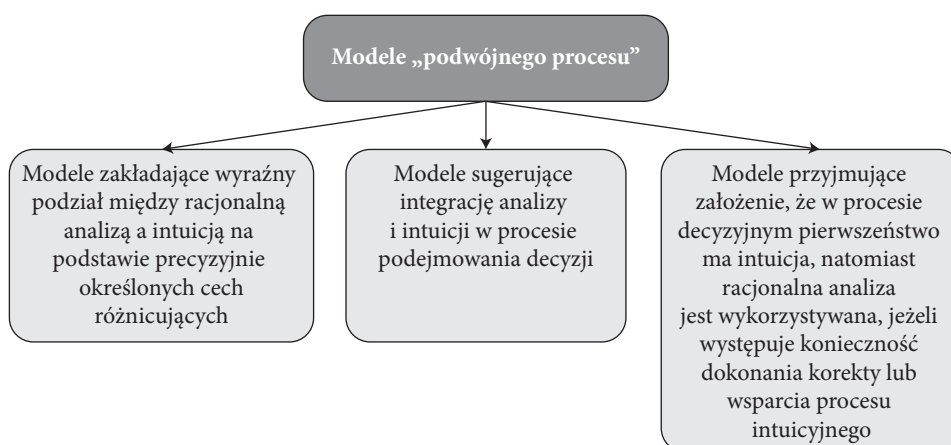
W modelach tzw. podwójnego procesu autorzy podkreślają rozbieżność pomiędzy intuicyjnym a racjonalnym sposobem podejmowania decyzji poprzez identyfikację wyraźnych cech różniących te procesy. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele odmian modeli „podwójnego procesu”. W większości z nich uznaje się, że menedżerowie w procesie podejmowania decyzji polegają na racjonalnym wnioskowaniu, intuicji lub określonej kombinacji obydwu tych podejść. Klasyczne ujęcie modeli „podwójnego procesu” zostało zaproponowane już w latach 70. w ramach psychologii kognitywnej (Hammond i Summers, 1972, s. 58–67; Epstein, 1973, s. 404–416; Tversky i Kahneman, 1974, s. 1124–1131).

S. Epstein sformułował teorię znaną pod nazwą CEST (*cognitive-experiential self-theory*). CEST została opracowana jako teoria odnosząca się do ludzkiej osobowości zakładająca istnienie dwóch równoległych systemów poznawczych. Jeden z nich jest analityczny, racjonalny, obiektywny, niezależny od doświadczenia i emocji. Drugi natomiast jest pochodną posiadanego przez jednostkę doświadczenia oraz doznawanych uczuć i jest określany mianem empirycznego. Zgodnie z tą teorią dwa systemy poznawcze wykształciły się, aby pełnić dwie odmienne funkcjonalnie role. System intuicyjny jest starszy od analitycznego i charakterystyczny dla ludzi oraz zwierząt. Pomimo swojej prostoty umożliwia automatyczne, niewymagające wysiłku przetwarzanie informacji. System analityczny charakteryzuje się krótszą ewolu-

cyjnie historią i występuje wyłącznie u ludzi. Każdy z tych sposobów prowadzi do innych reakcji i działań ludzkich.

Z kolei A. Tversky i D. Kahneman w swojej teorii postulowali, że intuicyjny sposób poznania jest nieformalny i nieustrukturyzowany. Poza tym jest zorientowany na heurystykę. Natomiast system analityczny jest ustrukturyzowany, celowy i zdecydowanie wolniejszy niż system intuicyjny. Działa jako swoisty regulator monitorujący reakcje intuicyjne (akceptując lub odrzucając ich realizację). Wczesne teorie „podwójnego procesu” doprowadziły do sformułowania zbioru złożań dotyczących natury i pochodzenia różnych sposobów poznania. Niewiele jednak uwagi poświęcano w tych teoriach problematyce dokonywania oceny i wyborów przez menedżerów. Uległo to zmianie za sprawą publikacji D. Kahnemana i jego zespołu, który zidentyfikował i przeanalizował cechy obydwu sposobów podejmowania decyzji (Glockner i Witteman, 2010, s. 1–25).

Rozważając tematykę modeli „podwójnego procesu”, J.S.B.T. Evans (2008, s. 255–278) zaproponował ich podział na trzy podstawowe grupy (rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Podział modeli „podwójnego procesu”

Źródło: Na podstawie (Evans, 2008, s. 255–278)

Jedną z najbardziej popularnych teorii „podwójnego procesu” jest ta zaproponowana przez J. S. B. T. Evansa i D.E. Overa. Podstawą do jej sformułowania była heurystyczno-analityczna teoria autorstwa Evansa. Zdaniem autorów, intuicja działa w ramach podświadomości, a jej rola sprowadza się do wyboru określonych zachowań odpowiadających danemu problemowi. Z kolei procesy analityczne przebiegają w ramach świadomości, co oznacza realizację celowego procesu myślowego. Umożliwiają one ocenę możliwości wygenerowanych w wyniku działania podświadomości oraz formułowanie wniosków i osądów. Autorzy dokonali, charakterystycznego dla teorii „podwójnego procesu”, podziału na dwa systemy poznawcze. System 1 jest

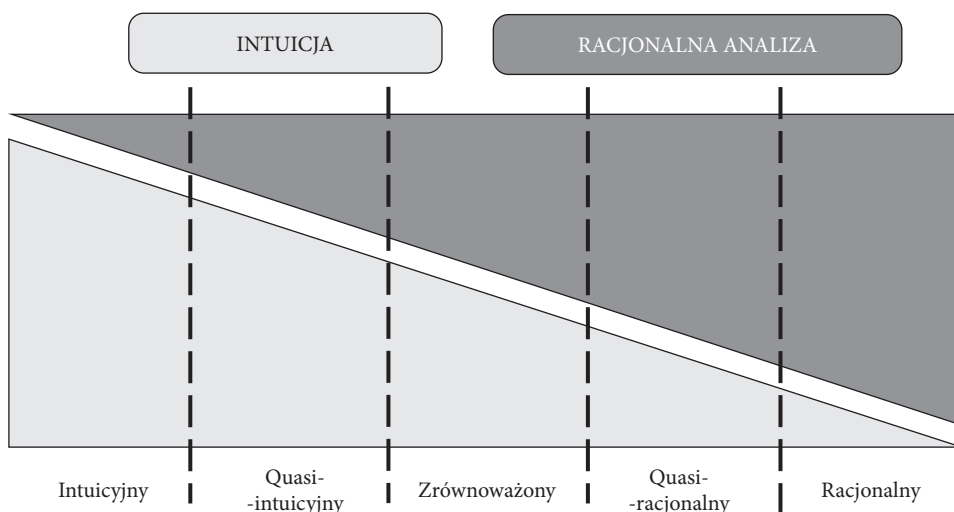
z założenia pragmatyczny, jest oparty na wcześniejszych doświadczeniach, przekonaniach, posiadanej wiedzy oraz osiągniętych celach i funkcjonuje bez konieczności wykorzystywania świadomości. Poza tym jest asocjacyjny, szybki i relatywnie niezależny od wieku i uszkodzeń neurologicznych. System 2 jest charakteryzowany jako czasochłonny, wymagający zaangażowania pamięci, sekwencyjny. Umożliwia on opracowanie rozwiązań dla logicznych problemów. W porównaniu z systemem 1 jest wolniejszy, ale ma dwie podstawowe zalety – jest elastyczny i możliwy do monitorowania (Evans i Over, 1996).

Kolejną propozycją w obszarze modeli „podwójnego procesu” jest teoria sformułowana przez S.A. Slomana. Autor przyjmuje standardowy podział na dwa systemy wnioskowania. System 1 jest asocjacyjny i przystosowany do odkodowywania zależności i prawidłowości zachodzących w otoczeniu. System 2 umożliwia bardziej zaawansowane przetwarzanie posiadanych informacji. Relacja między obydwo systemami jest interaktywna, a stopień wykorzystania każdego z nich jest uzależniony od osobowości, umiejętności, wiedzy i doświadczenia decydenta. Zdaniem autora, nie istnieje kategoria problemów decyzyjnych, która wymuszałaby zastosowanie wyłącznie jednego ze wskazanych systemów. Każde rozwiązanie wymaga wykorzystania obydwu systemów. Zmieniają się jedynie proporcje ich zastosowania. Autor uważa, że zarówno system 1, jak i 2 mogą funkcjonować bez wykorzystania świadomości. Zatem, zdaniem autora, kwestia świadomości nie jest cechą różnicującą te sposoby poznania. Proponuje on natomiast, żeby za wyróżnik systemów przyjąć rodzaj problemu lub zadania, który w większym stopniu wymaga wykorzystania jednego lub drugiego systemu (Sloman, 1996, s. 3–22; 2002, s. 379–398).

Rozważania dotyczące wykorzystania dwóch systemów wnioskowania podejmowali także K.E. Stanovich i R.F. West (2000, s. 645–665; 2002, s. 421–440). Ich badania koncentrowały się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie, co powoduje różnice w procesie wnioskowania poszczególnych jednostek. Przyjęli oni założenie, zgodnie z którym do czynników wpływających na ten proces można zaliczyć: strukturę problemu do rozwiązania, posiadaną wiedzę, osobowość, sposób poznania (postrzegania), umiejętności. Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego dowiedli istnienia zależności między skutecznością realizowanych zadań o różnych charakterach (dedukcyjnych, indukcyjnych, statystycznych, związanych z podejmowaniem decyzji) a umiejętnościami kognitywnymi jednostki. Otrzymane rezultaty poznawcze zachęciły autorów do sformułowania ujednocionej teorii dotyczącej funkcjonowania dwóch odrębnych systemów wnioskowania. Według autorów system 1 jest uruchamiany automatycznie, działa w ramach podświadomości i jest uzależniony od sytuacji, natomiast system 2 jest systemem kontrolnym o charakterze analitycznym. Należy podkreślić, że w większości sytuacji system 1 przeważa nad systemem 2. Przewaga ta prowadzi do kontekstualizacji rozwiązywanego problemu. Oznacza to, że decydent unika wnioskowania, starając się osadzić problem w określonym kontekście, gdy rozpatruje go w odniesieniu do innych ży-

ciowych sytuacji. Zdaniem autorów, decydenci o wysokim poziomie umiejętności kognitywnych są w stanie uruchomić analityczny system 2 w odpowiedniej sytuacji, nie ulegając dominacji intuicyjnego systemu 1. Natomiast jednostki odznaczające się niskim poziomem umiejętności kognitywnych częściej polegają na heurystyce, która jest charakterystyczna dla systemu 1. Za znaczący wkład autorów w rozwianą problematykę należy także uznać szczegółowe wyjaśnienie ewolucji obydwu systemów poznania i wnioskowania.

Do grupy modeli, w których zakłada się rozróżnienie między podejściem intuicyjnym a racjonalną analizą w podejmowaniu decyzji, ale jednocześnie możliwość integracji tych dwóch orientacji należy model sformułowany w ramach kognitywnej teorii kontinuum. Zakłada się w niej wyraźny podział na procesy kognitywne oparte na racjonalnej analizie, na intuicji oraz procesy stanowiące kombinację analizy i intuicji, określane mianem quasi-racjonalności. W ramach quasi-racjonalności można wyróżnić trzy potencjalne style podejmowania decyzji: quasi-intuicyjny (oznaczający przewagę intuicji nad analizą), zrównoważony (świadczący o zbalansowaniu obydwu podejść) oraz styl quasi-racjonalny (w którym analiza przeważa nad intuicją) (rysunek 1.4). Teoria ta oferuje całą gamę sposobów poznania, które znajdują się na kontinuum pomiędzy racjonalną analizą i intuicją (Hammond, 2000). Zwraca się w niej uwagę na to, że w praktyce podejmowania decyzji quasi-racjonalność przeważa nad „czystymi” postaciami racjonalnej analizy i intuicji. Podkreśla się również istnienie zależności między sposobem poznania a rodzajem problemu i sytuacji decyzyjnej. Przyjmuje się, że większość wyborów strategicznych wymaga wykorzystania zarówno analizy, jak i intuicji. Określona ich kombinacja zależy



Rysunek 1.4. Sposoby poznania zgodnie z kognitywną teorią kontinuum

Źródło: (Allinson i Hayes, 2003)

m.in. od charakterystyki wykonywanych przez menedżerów zadań, które mogą wymagać zastosowania w większym stopniu jednego lub drugiego sposobu poznania. Należy podkreślić, że w trakcie realizacji zadania procesy kognitywne mogą ulegać zmianie poprzez przesuwanie się w jedną lub drugą stronę wzdłuż kontinuum. Sukces skłania menedżera do potrzymania sposobu postrzegania, podczas gdy porażka wymusza zmianę stosowanej kombinacji analizy i intuicji (więcej informacji na temat tej teorii można odnaleźć w podrozdziale 1.4 poświęconym współczesnym nurtom w procesach podejmowania decyzji).

Wśród modeli uwzględniających wykorzystanie zarówno intuicji, jak i racjonalnej analizy wymienić należy model sformułowany przez J. Woiceshyn (2009, s. 300). Zakłada się w nim, że relacja między racjonalną analizą a intuicją jest oparta na realizacji dwóch podstawowych procesów: procesu integracji poprzez istotne szczegóły (prowadzi on do sformułowania zasad wykorzystywanych w procesach podejmowania decyzji) oraz procesu spirali. Szerzej procesy te opisane zostały w podrozdziale 1.4 dotyczącym współczesnych nurtów w procesach podejmowania decyzji.

Do grona autorów postulujących potrzebę integracji podejścia racjonalnego i intuicyjnego należą A. Burciu oraz C. Haperciuc. Ich zdaniem, jedną z podstawowych determinant skuteczności podejmowania decyzji jest posiadanie przez decydenta umiejętności z obszaru zarówno świadomego, jak i nieświadomego myślenia oraz wnioskowania. Zdolności te zostały przez autorów nazwane myśleniem nieracjonalnym lub tzw. podwójnie ograniczoną racjonalnością (Burciu i Haperciuc, 2010, s. 152). Myślenie nieracjonalne oznacza rozszerzenie myślenia racjonalnego i jest definiowane jako zdolność do przekładania myślenia na schematy odnoszące się do powtarzających się struktur logicznych. Myślenie i działanie nieracjonalne nie jest tożsame z wyłączeniem logicznego myślenia, lecz oznacza kierowanie się zasadami odmiennymi od klasycznego, racjonalnego wnioskowania. Kluczowymi składowymi myślenia nieracjonalnego są: doświadczenie, intuicja, wyobraźnia oraz emocje. W ujęciu tym przyjmuje się, że intuicja to zdolność do identyfikacji rozwiązania wynikającego z unikatowego doświadczenia oraz kombinacji wiedzy jawnej i ukrytej danej jednostki. Odnosząc się do klasycznego procesu podejmowania decyzji, można zidentyfikować etapy wymagające w większym stopniu wykorzystania myślenia nieracjonalnego niż pozostałe. Należą do nich: zidentyfikowanie problemu decyzyjnego oraz wybór decyzji spośród wielu rozwiązań. Prawidłowa realizacja tych etapów wymaga korzystania z wszystkich dostępnych źródeł informacji nawet takich, jak intuicja, wyobraźnia czy emocje. Podsumowując, można stwierdzić, że menedżerowie dążący do zwiększenia skuteczności procesu decyzyjnego powinni wzbogacać myślenie racjonalne myśleniem nieracjonalnym, odwoływać się do świadomości i podświadomości, korzystać zarówno z wiedzy jawnej, jak i ukrytej. W odniesieniu do pojęć ograniczonej i „podwójnie” ograniczonej racjonalności A. Burciu oraz C. Haperciuc podkreślają, że (2010, s. 159):

- ograniczona racjonalność wynika przede wszystkim z reguł organizacyjnych, niewystarczających zasobów, presji czasu oraz braku niezbędnych informacji,
- „podwójnie” ograniczona racjonalność jest wynikiem mechanizmów myślowych menedżerów (proporcji w zastosowaniu racjonalnego i nieracjonalnego myślenia).

Dodatkowe informacje na temat poglądów autorów dotyczących myślenia świadomego i nieświadomego oraz ich roli w procesach podejmowania decyzji zostały zaprezentowane w podrozdziale 1.4.

Modelem, który również można zaliczyć do grupy modeli „podwójnego procesu”, jest model podejmowania decyzji oparty na rozpoznaniu (*recognition primed decision making* – RPD) autorstwa psychologa G. Kleina. Cechą charakterystyczną tego modelu jest to, że kluczową rolę odgrywa w nim intuicja uznawana za podstawowy czynnik warunkujący skuteczność procesu decyzyjnego. RPD został sformułowany na podstawie obserwacji procesów decyzyjnych realizowanych przez strażaków i szachistów. Zdaniem autora, aż 90% decyzji ma charakter intuicyjny. Twierdzi on, że w każdej sytuacji można zidentyfikować określone wskazówki, które umożliwiają rozpoznanie wzorca postępowania. Im większą wiedzę i doświadczenie posiada decydent, tym więcej wzorców działania jest w stanie rozpoznać. Zdolność ta przekłada się na trafność podejmowanych decyzji. Po rozpoznaniu wzorca decydent podejmuje odpowiadające mu działania, logicznie je analizując. Jeśli uzna, że wybór jest właściwy, postępuje zgodnie z nim. Natomiast jeżeli w wyniku racjonalnej analizy dojdzie do wniosku, że wybrana intuicyjnie reakcja nie jest skuteczna, rozpocznie poszukiwanie innego wzorca. Działania te tworzą swoisty cykl dokonywania wyborów, który kończy się w momencie znalezienia właściwego rozwiązania. Intuicyjność dokonywanych w tym modelu wyborów polega na odwoływaniu się do wyobraźni. Według G. Kleina intuicja jest ściśle powiązana z posiadanymi doświadczeniami i bezpośrednio wpływa na jakość i szybkość podejmowanych decyzji. Wątpliwość budzi jedynie definicja pojęcia intuicji proponowana przez autora. Jest ona bowiem rozumiana bardzo swobodnie i utożsamiana głównie z doświadczeniem (Klein, 1998).

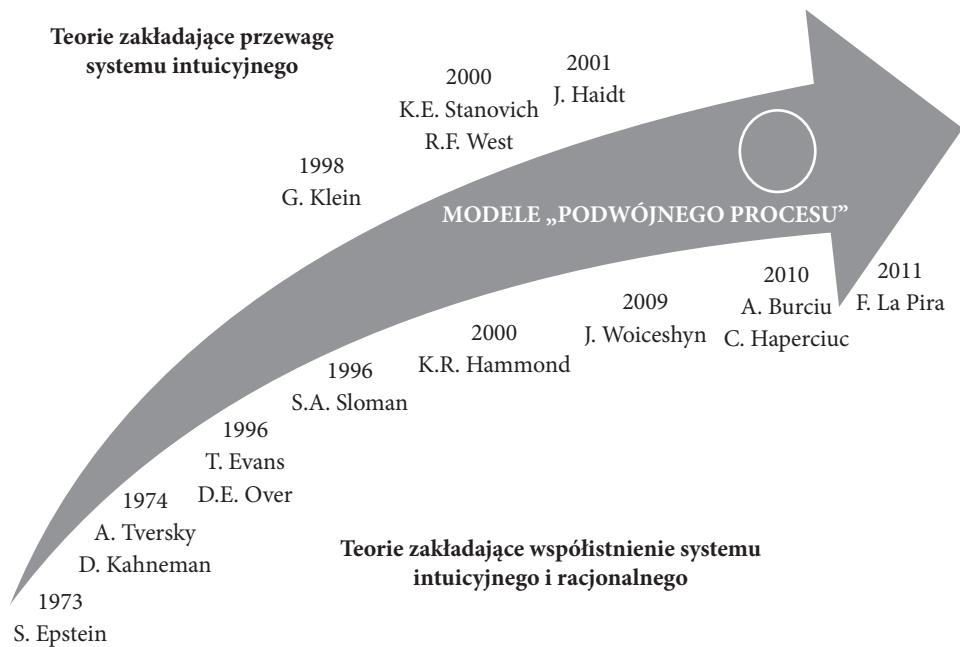
Kolejnym autorem poruszającym problematykę odwoływania się do intuicji w procesie podejmowania decyzji jest F. La Pira, który przeprowadził badania mające na celu określenie stopnia wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. W badaniach wykorzystano metody: studiów przypadku oraz sondażu opinii badanego, tzw. CSI (indeks stylu kognitywnego). Sondaż ten miał określić sposób podejmowania decyzji w zależności od stopnia koncentracji na intuicji bądź racjonalnej analizie. Proponowane przez autora potencjalne sposoby podejmowania decyzji to: intuicyjny (podejście skrajnie intuicyjne), quasi-intuicyjny (podejście, w którym intuicja przeważa nad racjonalną analizą), adaptacyjny (podejście balansujące orientację analityczną i intuicyjną), quasi-racjonalny (podejście, w którym analiza przeważa nad intuicją), racjonalny (podejście skrajnie analityczne). Wyniki badań dowodzą, że menedżerowie nie są w swych działaniach ani skrajnie racjonalni, ani

intuicyjni. W większości reprezentują zarówno intuicyjny, jak i analityczny styl myślenia i podejmowania decyzji (La Pira, 2011, s. 1–22).

W ostatnich latach coraz większym zainteresowaniem cieszą się problemy etycznego podejmowania decyzji; sugeruje się, że moralne osądy mają w większości charakter intuicyjny (Keshvari, Rezvani, Ghassemi i Pouretamad, 2016, s. 140). Jednym z autorów, który zaproponował alternatywny model podejmowania decyzji dla modeli racjonalnych, jest J. Haidt (2001, s. 814–834). Sformułował on tzw. model społecznego intuisty (*social intuitionist model*). Autor przyjął w nim założenie, że działania o charakterze moralnym wynikają z intuicji. Jego zdaniem, osąd moralny jest konsekwencją korzystania z intuicji, która umożliwia zaklasyfikowanie poszczególnych działań do dwóch kategorii: „dobre” lub „złe”. W etycznych modelach podejmowania decyzji przyjmuje się założenie, że umysł jest w stanie natychmiast, intuicyjnie, odróżnić dobro od zła.

Kolejnym przykładem modelu etycznego podejmowania decyzji jest model sformułowany przez J. Woiceshyn. Uwzględnia się w nim oddziaływanie między intuicją a analizą poprzez formułowanie, odwoływanie się i stosowanie zasad moralnych niezbędnych do osiągnięcia długoterminowego sukcesu (2009, s. 298–319).

W literaturze przedmiotu sformułowano wiele teorii i modeli zakładających współlistnienie dwóch systemów poznawczych: analitycznego i intuicyjnego (ry-



Rysunek 1.5. Wybrane modele „podwójnego procesu”

sunek 1.5). Pomimo pewnych różnic w propozycjach oraz przyjmowanych założeniach modele te są zbliżone. Wszyscy autorzy zajmujący się tą problematyką są zgodni co do istnienia dwóch systemów poznawczych. Ponadto systemy te są charakteryzowane w podobny sposób. System 1 (intuicyjny) jest opisywany jako automatyczny, asocjacyjny i niewymagający wysiłku. Natomiast system 2 (analityczny) jest celowy, wolniejszy niż system 1, oparty na określonych regułach. Podkreśla się interaktywne relacje zachodzące między obydwoma systemami oraz fakt, że często prowadzą do sprzecznych reakcji. Zwraca się także uwagę, że pomimo odmienności powyższych systemów obszary, w których są wykorzystywane, często się zazębiają (Osman, 2004, s. 4).

Należy podkreślić, że pomimo wielu niezaprzeczalnych walorów modele te są także poddawane krytyce. Podstawowym zarzutem formułowanym w odniesieniu do nich jest ten, że proponowany podział na dwa systemy wnioskowania i poznania nie odpowiada wszystkim możliwym procesom zidentyfikowanym w obszarze wnioskowania. Modele te są skoncentrowane wyłącznie na dwóch wspomnianych systemach, inne się pomija. Poza tym zwraca się uwagę na to, że założenia przyjmowane w modelach „podwójnego” procesu są znacznie uproszczone. Zakłada się określone cechy charakterystyczne systemu intuicyjnego oraz analitycznego, podczas gdy w określonych sytuacjach cechy jednego systemu można odnieść także do drugiego. Standardowym założeniem jest, że heurystyka jest typowa dla systemu intuicyjnego, ale w niektórych przypadkach procesy odkrywcze oraz wykorzystanie heurystyki można obserwować we wnioskowaniu. Dlatego sugeruje się wzbogacenie tego dychotomicznego podziału o więcej wariantów procesów poznawczych.

Porównanie modeli procesów podejmowania decyzji

Można zauważyć, że kolejne propozycje modeli procesów podejmowania decyzji proponowane przez autorów stanowiły odpowiedź na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. Ze względu na złożoność, nieprzewidywalność i zmienność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, oraz warunki, w których menedżerowie są zmuszeni podejmować decyzje (związane z brakiem lub nadmiarem informacji oraz z presją czasu), najodpowiedniejsze współcześnie wydają się modele tzw. podwójnego procesu, łączące walory podejścia zorientowanego na racjonalną analizę oraz podejścia zorientowanego na intuicję. Skuteczność działań podejmowanych przez współczesnych menedżerów wymaga, aby zarówno potrafili przeanalizować problem decyzyjny przy wykorzystaniu nowoczesnych technik analitycznych, jak i posiadali umiejętność szybkiego reagowania, która wymaga wzmocnienia i doskonalenia zdolności intuicyjnych. Menedżerowie nie dokonują wyboru między racjonalnym a intuicyjnym podejściem do problemu decyzyjnego, ale korzystają z całego spektrum menedżerskich umiejętności.

Tabela 1.6. Porównanie modeli procesów podejmowania decyzji

Kryteria	Modele racjonalnych procesów decyzyjnych	Modele ograniczonej racjonalności	Modele behawioralne	Modele „podwójnego procesu”
Podjęcie	<p>normatywne</p> <ul style="list-style-type: none"> • menedżer ma pełną i kompletną informację • działa racjonalnie i logicznie • dokonuje optymalnego wyboru o maksymalnej użyteczności 	<ul style="list-style-type: none"> • opisowe (model H.A. Simona) • normatywne o „złagodnym rygorze” (model G. Moorheada i W. Griffina) • menedżer ma ograniczony dostęp do informacji • jest ograniczony w swojej racjonalności • dokonuje satysfakcjonującego wyboru (spełniającego minimalny poziom wystarczalności) 	<p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • odrzucają założenia pełnej, a nawet ograniczonej racjonalności • przedstawiają rzeczywiste procesy decyzyjne 	<p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicja jest kluczowym elementem skutecznego procesu decyzyjnego • każdy decydynt posiada określony potencjał intuicyjny • potencjał ten można rozwijać przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia
Założenia	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja problemu decyzyjnego • analiza sytuacji decyzyjnej • wybór kryterium optymalizacji • opracowanie innych wariantów rozwiązania problemu • ocena poszczególnych wariantów z punktu widzenia przyjętego kryterium • wybór wariantu optymalnego 	<p>opisowe</p> <p>tylko integracja podejścia zorientowanego na racjonalną analizę i podejścia zorientowanego na intuicję dające szansę na dokonanie trafnego wyboru (zbalansowanie podejścia intuicyjnego i racjonalnego)</p>	<p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • odrzucają założenia pełnej, a nawet ograniczonej racjonalności • przedstawiają rzeczywiste procesy decyzyjne 	<p>modele integrujące racjonalną analizę z intuicją</p> <p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicja jest kluczowym elementem skutecznego procesu decyzyjnego • każdy decydynt posiada określony potencjał intuicyjny • potencjał ten można rozwijać przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia
Algorytm działania	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja problemu decyzyjnego • analiza sytuacji decyzyjnej • wybór kryterium optymalizacji • opracowanie innych wariantów rozwiązania problemu • ocena poszczególnych wariantów z punktu widzenia przyjętego kryterium • wybór wariantu optymalnego 	<p>opisowe</p> <p>tylko integracja podejścia zorientowanego na racjonalną analizę i podejścia zorientowanego na intuicję dające szansę na dokonanie trafnego wyboru (zbalansowanie podejścia intuicyjnego i racjonalnego)</p>	<p>modele heurystyczne</p> <p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • odrzucają założenia pełnej, a nawet ograniczonej racjonalności • przedstawiają rzeczywiste procesy decyzyjne 	<p>modele integrujące racjonalną analizę z intuicją</p> <p>opisowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicja jest kluczowym elementem skutecznego procesu decyzyjnego • każdy decydynt posiada określony potencjał intuicyjny • potencjał ten można rozwijać przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia

cd. tabeli 1.6

Kryteria	Modele racjonalnych procesów decyzyjnych		Modele behawioralne		Modele „podwójnego procesu”	
	modele ograniczonej racjonalności	modele heurystyczne	modele heurystyczne	modele integrujące racjonalną analizę z intuicją	modele intuicyjne	
Algorytm działania	<ul style="list-style-type: none"> wdrożenie optymalnej decyzji ocena skutków wdrożenia i ewentualne działania korygujące 			<p>klasyfikacja procesu decyzyjnego), w drugim intuicja pełniła funkcję integrującą (pozwalającą na płynne przechodzenie przez etapy klasycznego procesu decyzyjnego) (1998, s. 206–207).</p>	<p>pozyskuje i gromadzi potrzebne informacje a w momencie wystąpienia problemu w rzeczywistości dokonuje konfrontacji swojej początkowej intuicji ze zgromadzonymi faktami (Agor, 1998, s. 207)</p>	
Możliwości zastosowania (charakter problemów decyzyjnych)	<p>ograniczone (tylko do problemów prostych i mierzalnych, głównie na szczeblu operacyjnym)</p>	<p>szerze zastosowanie niż modelu racjonalnego wynikające z urzeczywistnienia modelowej abstrakcji do poziomu konkretnych problemów decyzyjnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> w odniesieniu do problemów złożonych, jednostkowych niestrukturyzowanych (strategicznych) – model konfliktowy przede wszystkim w obszarze polityki, ale także w organizacjach gospodarczych (sytuacja, w której występuje gra interesów i nie można zastosować logiki kalkulacji zysku – model inkrementalny) 	<p>szerokie zastosowanie w odniesieniu zarówno do problemów prostych i mierzalnych, jak i złożonych, niestrukturyzowanych i jednostkowych</p>	<p>szerokie zastosowanie w odniesieniu zarówno do problemów rutynowych (poprzez odwołanie do wcześniejszych wzorców postępowania), jak i unikatowych (poprzez generowanie niesztampowych rozwiązań); teoretycy i praktycy zarządzania utrzymują, że intuicja jest wykorzystywana przede wszystkim w odniesieniu do decyzji strategicznych (Janowska-Mihulowicz, 2008, s. 43–48)</p>	
Pożądane kompetencje menedżera	<p>merytoryczne, analityczne, prognostyczne</p>	<p>merytoryczne, analityczne, prognostyczne</p>	<p>konceptyjne, umiejętności syntezy</p>	<p>merytoryczne, analityczne, konceptyjne, umiejętności syntezy</p>	<p>konceptyjne, umiejętności syntezy</p>	
Podstawowe ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> oderwanie od realiów podejmowania decyzji (ograniczone możliwości zastosowania) 	<p>w modelu stworzonym przez H.A. Simona można mówić o tzw. zubożeniu racjonalności, gdzie istotną</p>	<ul style="list-style-type: none"> brak charakteru uniwersalnego (każdy z modeli behawioralnych opisuje przebieg procesów 	<p>przyjęcie uproszczonego założenia (w ramach konceptualnej teorii kontinuum), że stopień koncentracji</p>	<ul style="list-style-type: none"> intuicja nie może stanowić wyłącznej postawy procesu podejmowania decyzji (każde wygenerowanie 	

	<ul style="list-style-type: none"> • nadmierny schematyzm działania • nieuwzględnienie czynników utrudniających realizację racjonalnego procesu decyzyjnego • patrzanie na rozwiązanie problemu poprzez pryzmat optymalnych środków, a nie celów (optymalne rozwiązanie nie musi gwarantować najlepszych skutków) • przyjęcie założenia, że w przypadku realizacji określonego algorytmu postępowania decydent dokona trafnego wyboru • pomijanie znaczenia wiedzy, umiejętności i doświadczenia decydenta 	<p>rolę odgrywają czynniki nieuświadomiane, myślenie stereotypowe czy leniwość; może to prowadzić do pogorszenia jakości decyzji</p>	<p>decyzyjnych w określonej sytuacji i warunkach decyzyjnych)</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedocenianie znaczenia procesu podejmowania decyzji (zgodnie z modelem „kosza na śmieci” decyzji nie da się wyodrębnić spośród innych zdarzeń, stanowi wypadkową całej wiązki problemów, rozwiązań i uczestników • niemożność sprawnego podjęcia ostatecznej decyzji w przypadku modelu inkrementalnego (konieczność podejmowania wielu decyzji o ograniczonym zakresie) 	<p>tracji na intuicji bądź racjonalnej analizie w procesie podejmowania decyzji zależy przede wszystkim od charakteru problemu decyzyjnego (istnieją inne czynniki determinujące wykorzystanie intuicji lub racjonalnej analizy, takie jak np. cechy osobowościowe menedżera, sposób jego myślenia i postrzegania czy kultura organizacyjna sprzyjająca bądź niesprzyjająca podejmowaniu ryzyka i eksperymentowaniu)</p>	<p>rowane w wyniku wykorzystania intuicji rozwijanie powinno przejść etap racjonalnej oceny)</p> <ul style="list-style-type: none"> • niebezpieczeństwo bezkrytycznego zastosowania wzorców postępowania, które sprawdziły się w podobnej sytuacji decyzyjnej w przeszłości (odmiennie uwarunkowania każdej sytuacji decyzyjnej)
--	---	--	--	--	---

Źródło: (Malewska, 2014, s. 127–135).

1.3. Sposoby doskonalenia procesów decyzyjnych w organizacji

Problematyka podejmowania decyzji cieszy się niesłabnącą popularnością. Decydenci są coraz bardziej świadomi potencjalnych błędów związanych z procesem decyzyjnym. Jednak badania empiryczne dowodzą, że pomimo większej wiedzy z zakresu podejmowania decyzji ich jakość nie poprawiła się w sposób znaczący ani w odniesieniu do jednostki, ani organizacji jako całości. Błędy popełniane przez menedżerów wynikają najczęściej z dwóch źródeł: traktowania decyzji jako domeny menedżerów najwyższego szczebla (i to zarówno w kwestii, jaki proces zastosować w danej sytuacji, jakie informacje wykorzystać, jak i jaką argumentację przyjąć), oraz systematycznej analizy procesów decyzyjnych w organizacjach. Dodatkowe ograniczenie stanowią złożone warunki, w których współcześni decydenci są zmuszeni podejmować decyzje. Warunki te wiążą się ze zbyt dużą ilością informacji, presją czasu oraz koniecznością dokonywania wielu wyborów jednocześnie (Malewska, 2013a, s. 33). Dlatego też menedżerowie nieustannie poszukują metod, narzędzi, wytycznych i podejść umożliwiających zwiększenie skuteczności podejmowanych decyzji.

Dążąc do zidentyfikowania sposobów doskonalenia procesów decyzyjnych, należy zwrócić uwagę na nowe formuły podejmowania decyzji, które są proponowane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania. W odniesieniu do każdej z propozycji można sformułować silne i słabe strony, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.7.

Przedstawione w tabeli 1.7 nowe formuły podejmowania decyzji mają na celu doskonalenie procesów decyzyjnych, choć nie są pozbawione pewnych ograniczeń. Oznacza to, że współcześni decydenci korzystają z całego spektrum narzędzi mających zwiększać skuteczność podejmowanych przez nich decyzji, począwszy od grupowego podejmowania decyzji zapewniającego bardziej kompleksowy i kreatywny charakter tego procesu, poprzez zastosowanie złożonych analiz ilościowych, po korzystanie z osiągnięć z zakresu neuronauki oraz ekonomii behawioralnej. Wybrane z powyższych propozycji zostaną szerzej zaprezentowane w dalszych rozważaniach.

Jednym z autorów zajmujących się problematyką doskonalenia procesów decyzyjnych jest B. Fischhoff i B. Businesschaff, który zaproponował cztery strategie mające uchronić decydentów przed tendencyjnym podejmowaniem decyzji (1982, s. 422–444). Zaliczył do nich następujące działania:

- przestrzeżenie decydentów przed popełnieniem potencjalnych błędów decyzyjnych,
- informowanie i wyjaśnianie charakteru poszczególnych błędów poznawczych,
- zapewnienie informacji zwrotnej,

Tabela 1.7. Nowe formuły podejmowania decyzji

Nowe formuły podejmowania decyzji	Zalety	Wady
Kilkuosobowa grupa decydentów	<ul style="list-style-type: none"> • dokładna analiza wszystkich wariantów decyzji • niskie ryzyko podjęcia nieprze-myślanej decyzji • precyzyjny podział obowiązków w ramach grupy 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy z uniknięciem emocjonalnej oceny • wszyscy członkowie grupy muszą się utożsamiać z decyzją • syndrom myślenia grupowego
Analityka – podejmowanie decyzji na podstawie danych oraz analiz ilościowych	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji • dyscyplina wynikająca z naukowości metody 	<ul style="list-style-type: none"> • problem z przyjęciem odpowiednich założeń • złożoność i czasochłonność procesu gromadzenia niezbędnych danych
Neuronauka – korzystanie z wyników badań nad procesami mózgowymi	<ul style="list-style-type: none"> • decydenci wiedzą, w jakich sytuacjach korzystać z emocjonalnych, a w jakich z rozumowych obszarów aktywności mózgu 	<ul style="list-style-type: none"> • badania nad pracą mózgu nadal są w fazie początkowej • przecenianie znaczenia jednoosobowego podejmowania decyzji
Ekonomia behawioralna – korzystanie z wyników badań nad ekonomicznym zachowaniem i myśleniem	<ul style="list-style-type: none"> • zwraca uwagę na uprzedzenia i symptomy irracjonalności • może nadać decyzjom konkretny kierunek 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to dziedzina nadal słabo rozwinięta • manipulowanie decyzjami przy wykorzystaniu kontekstu i słownictwa
Intuicja – wykorzystanie doświadczenia i osobistych odczuć	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość i prostota realizacji procesu decyzyjnego, który nie wymaga danych • podświadomość może odegrać kluczową rolę w przypadku rozważania wielu opcji decyzyjnych, braku lub nadmiaru danych oraz konieczności podjęcia decyzji pod presją czasu 	<ul style="list-style-type: none"> • sugerowanie się kontekstem • źródło wielu błędów decyzyjnych
Mądrość tłumu – wykorzystanie w procesie decyzyjnym ankiet lub badań rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> • duża trafność decyzji • właściwy dobór osób do badania zapewnia skuteczność decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • członkowie badanej grupy mogą wywierać na siebie wpływ • problem natury organizacyjnej związany z zapewnieniem grupy respondentów przy każdorazowym podejmowaniu decyzji

Źródło: (Davenport, 2012, s. 54).

- oferowanie profesjonalnego szkolenia zapewniającego informację zwrotną, coaching oraz inne elementy przyczyniające się do doskonalenia umiejętności dokonywania oceny przez decydenta.

Badania empiryczne przeprowadzone przez B. Fischhoffa dowiodły niskiej skuteczności trzech pierwszych strategii doskonalenia procesów decyzyjnych. Umiarkowane rezultaty przyniosły także intensywne, spersonalizowane szkolenia

zapewniające informację zwrotną. Uzyskane wyniki badań nie przyniosły przełomowych rozwiązań, ale stały się inspiracją dla innych badaczy (Fischhoff i Businesschaff, 1982, 422–444).

Według K.L. Milkman, D. Chugh i M.H. Bazermana w dążeniu do doskonalenia procesów decyzyjnych przydatny okazuje się podział na dwa systemy poznawcze (związane z postrzeganiem rzeczywistości i podejmowaniem decyzji), a mianowicie: system 1 oraz system 2. System 1 oznacza intuicyjne myślenie i podejmowanie decyzji, podczas gdy system 2 odnosi się do procesów o charakterze racjonalnym (2008, s. 4). Myślenie intuicyjne jest wynikiem percepcji i swobodnego przepływu wrażeń, odczuć, emocji, skojarzeń i intencji, które wpływają na działanie jednostki i podejmowane przez nią decyzje. Dzięki temu rodzajowi myślenia decydent jest w stanie permanentnie interpretować pojawiające się w otoczeniu zjawiska i procesy. Intuicja stanowi wypadkową takich elementów, jak doświadczenie, zdolność rozpoznawania schematów, wspomnienia, podatność na bodźce oraz upodobania (Luecke, Rowe, Kwiatkowski, 2007, s. 128). Racjonalne myślenie i podejmowanie decyzji jest z kolei działaniem intencjonalnym, wymaga czasu i wysiłku ze strony decydenta. Często jest określane mianem rozumowania. Wiąże się z poznaniem naukowym, najczęściej o charakterze matematyczno-logicznym. Rozwiązanie racjonalne oznacza sformułowanie takiej treści myślowej, która jest zrozumiała i może być zweryfikowana w określonych warunkach.

W sytuacji decyzyjnej, w której brak istotnych informacji, decydent nie ma wystarczającego doświadczenia, występuje konieczność działania pod presją czasu oraz w warunkach innych ograniczeń zasobowych decydent ma skłonność odwoływania się do systemu 1, czyli intuicyjnego podejmowania decyzji. Poza tym badania dowodzą, że pierwsza wykreowana przez decydenta decyzja ma zawsze charakter bardziej emocjonalny niż logiczny (Moore i Loewenstein, 2004, s. 189–202). Korzystanie wyłącznie z intuicji w procesach decyzyjnych może powodować liczne błędy. W literaturze proponuje się jednak sposoby umożliwiające decydentowi wykorzystanie racjonalnej analizy w sytuacji, w której zazwyczaj opiera się na intuicji. Sposoby te zostały zaprezentowane w tabeli 1.8.

W tabeli 1.8 zostały zaprezentowane sposoby przezwyciężenia błędów decyzyjnych powstałych w wyniku zastosowania intuicji poprzez wykorzystanie podejścia racjonalnego. Jednak w praktyce bardzo często procesy racjonalne są przeceniane. Jest to konsekwencją błędnego przeświadczenia decydentów, że wszystkie wybory wymagają uzasadnienia i argumentacji poprzez racjonalizację. Działania te skutkują tym, że decyzje sprawiają wrażenie akceptowalnych, podczas gdy rzeczywiste motywy pozostają poza świadomością (Galata, 2004, s. 77). W ostatnich latach zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania uznają, że złożone otoczenie, w którym funkcjonują współcześni decydenci, skłania raczej do wykorzystania podejścia intuicyjnego niż racjonalnego. Dlatego też formułuje się metody i narzędzia mające na celu zwiększenie skuteczności wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Problematyka ta została szerzej zaprezentowana w rozdziale 2.

Tabela 1.8. Strategie umożliwiające „przejsię” z systemu 1 do systemu 2 w procesie podejmowania decyzji

Autorzy	Sposoby umożliwiające koncentrację na racjonalnym procesie decyzyjnym (odejście od podejścia intuicyjnego)
D.A. Moore, S.A. Swift, Z. Sharek, F. Gino	Propozycja ta polega na zastąpieniu intuicji formalnym procesem analitycznym. Sprowadza się ona do tworzenia pewnych predykcji dotyczących przyszłości na podstawie danych pochodzących z przeszłości (prognozowanie liniowe). Modele liniowe umożliwiają uniknięcie wielu błędów w ocenie. Jednak ich zastosowanie jest ograniczone wyłącznie do tych dziedzin, które charakteryzują się relatywnie wysoką stabilnością (More, Swift, Sharek i Gino, 2007)
D. Kahneman, D. Lovallo	Strategia ta zakłada przyjęcie perspektywy osoby zewnętrznej (eliminacja ładunku emocjonalnego związanego z daną sytuacją decyzyjną, rozważenie przypadków podobnych decyzji, które zostały podjęte przez innych decydentów w przeszłości). Alternatywą dla tej propozycji jest skorzystanie z opinii osób trzecich. Badania empiryczne dowodzą, że przyjęcie zewnętrznej perspektywy powoduje zmniejszenie nadmiernej pewności siebie decydenta oraz przyczynia się do skrócenia czasu podejmowania decyzji (Kahneman i Lovallo, 1993, s. 17–31)
K. Savitsky, L. Van Boven, N. Epley, W. Wright	W podejściu tym autorzy założyli, że skutecznym sposobem zmuszenia decydentów do koncentracji na racjonalnym podejmowaniu decyzji jest skłonienie ich, w przypadku grupowego podejmowania decyzji, do określenia swojego wpływu oraz wpływu pozostałych członków zespołu decyzyjnego na kształt ostatecznej decyzji (Savitsky, Van Boren, Eply i Wright, 2005, s. 447–457)
L. C. Idson, D. Chugh, Y. Bereby-Meyer, S. Moran, B. Grosskopf, M. Bazerman	Kolejnym sposobem wykorzystania systemu racjonalnego w celu eliminacji potencjalnych błędów kreowanych przez system intuicyjny jest zastosowanie analogicznego wnioskowania w celu zmniejszenia ograniczeń wynikających z ludzkiej świadomości. Zrozumienie zasad leżących u podstaw z pozoru niepowiązanych zadań zwiększa umiejętność rozwiązywania problemów wynikających z podobnych zasad. Problemem dla decydenta jest identyfikacja pewnych ogólnych zasad i reguł, ze względu na zbyt dużą liczbę szczegółów branych pod uwagę w każdym procesie decyzyjnym (Idson i in., 2004, s. 159–172)
M.H. Bazerman, S.B. White i G.F. Loewenstein	Badania empiryczne przeprowadzone przez M.H. Bazermana, S.B. White’a i G.F. Loewensteina dowiodły, że decydenci mogą skutecznie zmieniać podejście intuicyjne na racjonalne w trakcie procesu decyzyjnego w przypadku, kiedy rozważają wiele opcji decyzyjnych jednocześnie i dokonują między nimi wyboru. Jest to trudniejsze w sytuacji, gdy akceptują lub odrzucają poszczególne opcje oddzielnie (Bazerman, White i Loewenstein, 1995, s. 39–43).

Intuicyjne i racjonalne podejmowanie decyzji ma swoje ograniczenia. Rozważając decyzje racjonalne, można zauważyć, że ze względu na ich intersubiektywny charakter mogą odznaczać się takimi cechami, jak zbytnia schematyczność i abstrakcyjność. W przypadku intuicyjnego podejmowania decyzji podstawowy zarzut jest związany z subiektywnym charakterem tego sposobu postrzegania i rozwią-

zywania problemów. Wynika to z tego, że na intuicyjne poznanie składa się układ wzrokowy oraz pamięć skojarzeniowa. Oba te systemy tworzą spójną interpretację otaczającej decydenta rzeczywistości, przy czym interpretacja ta jest bardzo podatna na kontekst. Ze względu na fakt, że kontekst jest złożonym pojęciem, obejmującym zarówno sygnały wzrokowe, wspomnienia, skojarzenia, jak i cele, obawy czy odczucia, decydent, dokonując intuicyjnego porządkowania tych elementów, tworzy własną wersję zdarzenia, jednocześnie odrzucając inne opcje. Tworzenie rozwiązań z wykorzystaniem intuicji może zatem prowadzić do trafnych wyborów, ale równie często może skutkować błędami poznawczymi. Eliminacja tych błędów jest utrudniona, gdyż menedżer nie jest w stanie zidentyfikować swoich błędów w myśleniu intuicyjnym. Niemożność wykrycia tych błędów wyjaśnia przekonanie decydenta o słuszności rozwiązania intuicyjnego. W celu zwiększenia skuteczności intuicyjnego, ale także racjonalnego procesu podejmowania decyzji, postuluje się grupowe podejmowanie decyzji, które umożliwi integrację tych dwóch skrajnych podejść. Rozwiązanie to daje szansę na doskonalenie procesów decyzyjnych, gdyż ostateczni decydenci mogą zidentyfikować i eliminować błędy pozostałych członków zespołu. Zaleca się zatem, aby finalni decydenci analizowali rekomendacje swojego zespołu. Podkreśla się jednak, że praktyka ta powinna mieć charakter systematyczny oraz kompleksowy, a nie jednostkowy (okazjonalny). Postuluje się również weryfikację nie tylko zawartości rekomendacji, lecz także samego procesu jej powstawania. Umożliwi to identyfikację błędów decyzyjnych powstałych w wyniku intuicyjnego myślenia. Zwraca się uwagę na to, że kontrolowanie i kwestionowanie potencjalnych decyzji pozytywnie wpływa na ich jakość na poziomie organizacji jako całości. Opierając się na tym założeniu, D. Kahneman, D. Lovello oraz O. Sibony zaproponowali narzędzie pozwalające na doskonalenie procesów podejmowania decyzji w organizacji. Jego celem jest umożliwienie identyfikacji błędów w rekomendacji zespołu decyzyjnego. Podstawowym elementem tego narzędzia jest lista 12 pytań kontrolnych zaprojektowanych tak, aby eliminować określone rodzaje błędów. Pytania te zostały podzielone przez autorów na trzy kategorie: skierowane do ostatecznego decydenta, skierowane do zespołu formułującego rekomendacje oraz dotyczące propozycji decyzji (tabela 1.9).

Należy zauważyć, że jego skuteczne wykorzystanie przedstawionego narzędzia doskonalenia procesów decyzyjnych w praktyce wymaga spełnienia określonych warunków:

- narzędzie to znajduje zastosowanie w odniesieniu do decyzji o charakterze jednostkowym, strategicznym, a nie rutynowym,
- wymaga ono oddzielenia ostatecznego decydenta od zespołu decyzyjnego formułującego rekomendacje,
- jego skuteczność zależy przede wszystkim od systematyczności w jego wykorzystaniu,
- istotną rolę odgrywa także atmosfera zachęcająca decydentów do dyskusji i wymiany zadań,

Tabela 1.9. Narzędzie doskonalenia procesów decyzyjnych (lista pytań kontrolnych)

Lista pytań kontrolnych		
rodzaj błędu	pytania	rekomendacje
pytania skierowane do ostatecznego decydenta		
Błąd wynikający z interesowności zespołu	Czy istnieją przesłanki świadczące o błędach w rekomendacji wynikających z dbałości członków zespołu decyzyjnego o własne interesy?	Słonność do rekomendowania określonego rozwiązania jest nierozdzielnie związana z grupowym podejmowaniem decyzji. Decydent nie powinien się zastanawiać, czy doszło do przekłamania, ale raczej, czy jest ono poważne. Problemem jest sytuacja, w której decydent ma do czynienia z nierzetelnym przedstawieniem opcji decyzyjnych, spośród których tylko jedna jest wykonalna. Wymaga to kompleksowego przeanalizowania tej propozycji oraz pozostałych pytań kontrolnych
Błąd wynikający z heurystyki afektywnej	Czy zespół promuje swoją propozycję?	Członkowie zespołu decyzyjnego mają słonność do faworyzowania opcji decyzyjnych, które wydają im się atrakcyjne. Najczęściej przekłada się to na minimalizowanie kosztów oraz maksymalizację korzyści. Praktyka ta odbywa się w przypadku podejmowania decyzji obciążonych silnym ładunkiem emocjonalnym. Finalny decydent powinien zatem precyzyjnie przeanalizować wszystkie elementy listy kontrolnej
Syndrom myślenia grupowego	Czy w zespole wystąpiły znaczące różnice poglądów? Czy zostały one przeanalizowane?	Ostatecznym celem grupowego procesu decyzyjnego jest sformułowanie jednomyślnej decyzji. Czasami jednomyślność ta może być rzeczywista, a czasami narzucona przez nieformalnego lidera zespołu lub może być wynikiem syndromu myślenia grupowego. Brak rozbieżności powinien zmusić menedżera do analizy przyczyn jednomyślności. Różnice zdań często są postrzegane jako cenny element procesu decyzyjnego umożliwiający wypracowanie skutecznego rozwiązania
pytania skierowane do zespołu formułującego rekomendacje		
Błąd wyrazistości	Czy na proponowaną rekomendację mogła wpłynąć analogia wcześniejszego sukcesu?	Decydenci mają słonność do nawiązywania w propozycjach rozwiązań do działań, które w przeszłości zakończyły się sukcesem. Wykorzystanie jednej lub kilku analogii znacznie ogranicza liczbę możliwości. Ostateczny decydent powinien zatem poprosić zespół o przedstawienie większej liczby analogii i kompleksowo przeanalizować ich zbieżność z aktualną sytuacją
Błąd konfirmacji	Czy zespół dołączył do rekomendacji opis pozostałych, analizowanych opcji działania?	Praktyką sprzyjającą doskonaleniu procesów decyzyjnych jest wymóg, aby zespół decyzyjny opracował jedną lub dwie opcje decyzyjne poza podstawową propozycją

Lista pytań kontrolnych		
rodzaj błędu	pytania	rekomendacje
Błąd dostępności informacji	Jakie informacje są niezbędne do podjęcia danej decyzji? Czy istnieje możliwość pozyskania tych informacji?	Jednym z istotnych błędów w procesie podejmowania decyzji jest mylne założenie, że decydent posiada wszelkie, niezbędne informacje. Wynika to z tego, że w intuicyjnym procesie decyzyjnym menedżer korzysta z dostępnych danych, a luki informacyjne wypełnia swoją intuicją. W związku z powyższym nie jest w stanie określić, jakich informacji wymaga podjęcie decyzji. Dążąc do eliminacji tego błędu przed rozpoczęciem procesu decyzyjnego, należy się zastanowić, jakie dane będą potrzebne do podjęcia określonej decyzji
Błąd zakotwiczenia	Skąd pochodzą dane wykorzystane do przygotowania rekomendacji?	Błąd zakotwiczenia może wynikać m.in. z wykorzystania w analizach pierwotnych szacunków lub danych uzyskanych na podstawie ekstrapolacji trendów. Jeżeli istnieją jakiegokolwiek przesłanki świadczące o wystąpieniu błędu zakotwiczenia, ostateczny decydent powinien zmienić tzw. punkt zakotwiczenia poprzez wykorzystanie danych uzyskanych w wyniku zastosowania innych modeli lub benchmarkingu
Błąd aureoli	Czy zespół decyzyjny przyjął założenie, że rozwiązania lub podejścia, które skutecznie zastosowano w innym obszarze lub firmie, zapewnią sukces w obecnym przypadku?	Błąd ten można wyeliminować poprzez identyfikację dodatkowych przykładów do porównania
Efekt kosztów utopionych	Czy zespół decyzyjny sugeruje się decyzjami podejmowanymi w przeszłości?	Zespół decyzyjny powinien być zorientowany na przyszłość, a nie przeszłość, choć oczywiście nie może być zamknięty na wiedzę pochodzącą z przeszłych doświadczeń. Rozwiązaniem tego problemu może być przyjęcie perspektywy osoby obiektywnej (niezwiązanej z daną organizacją)
pytania dotyczące propozycji decyzji		
Błąd nadmiernego optymizmu	Czy proponowany scenariusz nie jest zbyt optymistyczny?	Zbytni optymizm może wynikać m.in. z nadmiernej pewności siebie decydentów, koncentracji na konkretnym przypadku bez uwzględniania wiedzy wynikającej z realizacji wcześniejszych projektów lub nieumiejętności projekcji reakcji konkurencji na określoną decyzję organizacji. Wyeliminowanie tego błędu jest trudne i wymaga od decydenta przyjęcia zewnętrznej, obiektywnej perspektywy

Lista pytań kontrolnych		
rodzaj błędu	pytania	rekomendacje
Lekceważenie zagrożeń	Czy najbardziej pesymistyczny scenariusz jest wystarczająco pesymistyczny?	Decydent analizując scenariusz pesymistyczny, powinien się zastanowić, na jakiej podstawie zespół opracował ten wariant działania (czy wzięto pod uwagę reakcje konkurentów oraz jakich prawdopodobnych zdarzeń nie uwzględniono)
Niechęć do ponoszenia strat	Czy zespół formułujący rekomendacje nie jest nadmiernie ostrożny?	Zbyttnia ostrożność członków zespołu przekłada się na tworzenie mniej kreatywnych i ambitnych rozwiązań problemu, a przede wszystkim zaniżanie wyników organizacji. Problem ten jest trudny do wyeliminowania, gdyż członkowie zespołu częściej są zorientowani na unikanie strat, niż na osiągnięcie zysku. Niechęć do ryzyka może także wynikać z kultury organizacyjnej panującej w danej firmie, a także z braku określenia akceptowalnego poziomu ryzyka. Rola ostatecznego decydenta w tej sytuacji może się sprowadzać do modyfikacji systemu premiowego w taki sposób, aby wyeliminować ryzyko lub przenieść jego część na siebie

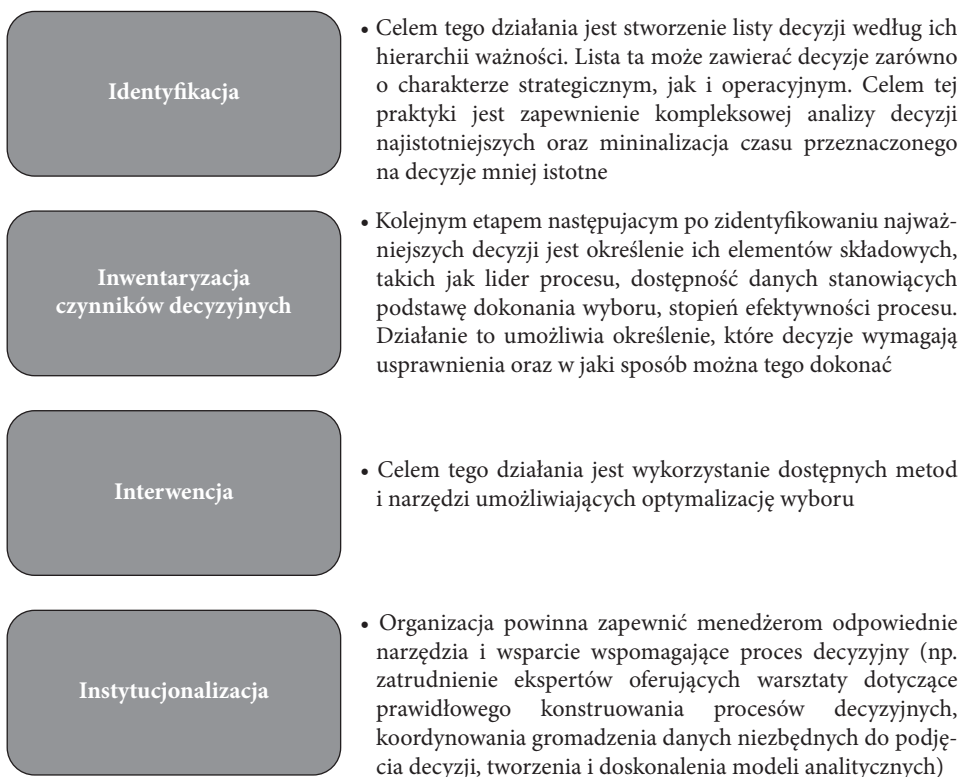
Źródło: Na podstawie (Kahneman, Lovallo i Sibony, 2012, s. 62–73).

- wykorzystanie tego narzędzia wymaga rotacji osób odpowiedzialnych za kontrolę jakości decyzji, gdyż ze względu na konieczność dokonywania krytyki propozycji decyzyjnych nie cieszą się one sympatią ze strony pozostałych członków organizacji.

Kolejną propozycję z zakresu doskonalenia procesów decyzyjnych przedstawił T. Davenport. Autor sformułował cztery działania, których celem jest zwiększenie efektywności podejmowanych decyzji (rysunek 1.6).

Skuteczność zaprezentowanej metody ocenia się poprzez ewaluację jakości podjętej decyzji *ex post*. W procesie tym analizuje się nie tylko wpływ decyzji na wyniki finansowe firmy, lecz także sam proces decyzyjny oraz informacje stanowiące podstawę podjęcia decyzji.

Według B. Frischa, dążąc do usprawnienia procesów decyzyjnych w organizacji, należy zidentyfikować osoby, które rzeczywiście podejmują decyzje. W praktyce zarządzania bardzo często występują sytuacje, w których decyzje są podejmowane przez nieoficjalny zespół doradców wspierających decyzje prezesa, a nie menedżerów najwyższego szczebla. Doradcy ci nie są ujęci ani w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ani też w ramach map procesów. Menedżerowie najwyższego szczebla pozornie tylko mają wpływ na podejmowane decyzje, a w rzeczywistości wyłącznie zatwierdzają decyzje podjęte wcześniej przez nieoficjalny zespół doradców. Zatem funkcje pełnione przez menedżerów najwyższego szczebla pozostają niesprecyzowane. Aby w pełni korzystać z zalet wynikających z podejmowania de-



Rysunek 1.6. Działania zwiększające efektywność podejmowanych decyzji według T. Davenporta

Źródło: Na podstawie (Davenport, 2012, s. 52–55)

cyzji przez nieoficjalny zespół doradców, należy zaakceptować jego istnienie oraz redefiniować role menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Skuteczne zastosowanie tego rozwiązania wymaga także uwzględnienia pewnych wytycznych (Firsch, 2011, s. 108). Zalety i wskazówki dotyczące wykorzystania w praktyce nieoficjalnego zespołu doradców zostały zestawione w tabeli 1.10.

W celu prawidłowej realizacji procesów decyzyjnych z wykorzystaniem nieoficjalnego zespołu doradców należy nie tylko trafnie ich dobrać, lecz także sprecyzować role menedżerów najwyższego szczebla. Role te polegają przede wszystkim na identyfikowaniu i analizie sytuacji decyzyjnych jako podstaw do podejmowania decyzji (analiza tendencji ekonomicznych, społecznych, demograficznych czy technologicznych), określaniu priorytetów działań, koordynowaniu i integrowaniu projektów poprzez przydzielanie odpowiednich zasobów oraz zarządzaniu relacjami, jakie między nimi zachodzą. Usprawnienie procesów decyzyjnych oraz maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników wymaga przyjęcia rozwiązania, zgodnie z którym lider podejmuje decyzje (przy wsparciu nieoficjalnego sztabu doradców),

Tabela 1.10. Zalety i wytyczne skutecznego wykorzystania nieoficjalnego zespołu doradców w praktyce

Nieoficjalny zespół doradców	
zalety korzystania z jego pomocy	wytyczne skutecznego wykorzystania
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość dobierania przez prezesa członków zespołu pochodzących z różnych szczebli zarządzania (pominięcie zależności hierarchicznych) • zespół sprawniej podejmuje decyzje, gdyż nie występują w nim problemy związane z walką o strefy wpływów oraz nierównym rozkładem sił (mniejsza liczebność grup doradczych) • szczerość i dyskrecja niewielkiego zespołu doradczego • elastyczność w doborze członków (dobór określonych specjalistów – uzależniony od potrzeb decyzyjnych) • nieoficjalny charakter zespołu (pracownicy nie mogą wywierać nacisku, aby włączyć ich do zespołu) 	<ul style="list-style-type: none"> • precyzyjny dobór członków zespołu (powinny to być osoby, które usprawnią proces decyzyjny, wniosą do niego wartość dodaną) • zapewnienie w zespole reprezentacji oponenta (zapobiegnie wystąpieniu syndromu myślenia grupowego), • planowanie rozwoju (powoływanie do zespołu pracowników charakteryzujących się wysokim potencjałem) • ostrożny dobór członków spoza organizacji (mogą to być zewnętrzni doradcy, konsultanci, prezesi innych firm, emerytowani pracownicy)

Źródło: Na podstawie (Firsch, 2011, s. 108–109).

a menedżerowie najwyższego szczebla decydują o sposobie realizacji danego przedsięwzięcia. Ponadto istotne jest, aby zarządzający potwierdzili istnienie nieoficjalnego zespołu doradców oraz dokładnie określili jego role, a zadania menedżerów najwyższego szczebla dostosowali do ich kompetencji.

W literaturze przedmiotu autorzy często proponują proste wskazówki mające na celu usprawnienie procesów decyzyjnych. Jednym z takich autorów jest psycholog J. Dean, specjalizujący się w problematyce podejmowania decyzji, który na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikował 13 technik umożliwiających doskonalenie procesów decyzyjnych (tabela 1.11).

Biorąc pod uwagę rozważania P. Druckera dotyczące efektywnego podejmowania decyzji, można zidentyfikować trzy podstawowe wytyczne, a mianowicie (1993): grupowe podejmowanie decyzji zwiększa efektywność całego procesu; decyzje powinny być wynikiem konfliktu, a nie konsensusu pomiędzy członkami zespołu; podjęcie efektywnej decyzji wymaga wykorzystania niestandardowych podejść, formułowania niesztampowych pytań oraz akceptowania nie zawsze racjonalnych i logicznych rozwiązań. Analiza powyższych wytycznych wskazuje, że dwie pierwsze były przedmiotem zainteresowania innych, wcześniej wspomnianych autorów. Nowym wątkiem jest trzecia wytyczna, zgodnie z którą efektywność procesu decyzyjnego wzrasta w przypadku wzbogacenia myślenia racjonalnego tzw. myśleniem nieracjonalnym. W praktyce zarządzania decydenci rzadko wykorzystują złożone modele procesu podejmowania decyzji. Są one wykorzystywane podczas realizacji ekspertyz. Natomiast w procesie podejmowania decyzji, a zwłaszcza na etapie kre-

Tabela 1.11. Techniki doskonalenia procesów decyzyjnych

Techniki doskonalenia procesów decyzyjnych	Opis
Rozważanie wariantów decyzyjnych	badania empiryczne wykazały, że generowanie i analizowanie większej liczby możliwości decyzyjnych sprzyja dokonywaniu trafnych wyborów
Przeformułowywanie pytań lub problemów decyzyjnych	pamięć każdego decydenta ma charakter kontekstowy – tło, które decydent tworzy dla każdego problemu decyzyjnego, ma znaczący wpływ na sposób jego postrzegania i rozwiązania, dlatego, w celu sprawniejszego podejmowania decyzji, należy w niektórych sytuacjach przeformułować pytanie lub problem decyzyjny
Korelacja nie oznacza związku przyczynowego	decydent powinien pamiętać, że wystąpienie korelacji między określonymi zmiennymi nie musi oznaczać istnienia między nimi związku przyczynowego
Uwzględnienie rozmiaru próby	formułując rozwiązanie problemu decyzyjnego, nie należy się kierować zbiegami okoliczności lub indywidualnymi przypadkami, trzeba zawsze pamiętać o rozmiarze próby (brać pod uwagę tylko te procesy i zdarzenia, które pojawiają się z odpowiednią częstotliwością)
Kontrolowanie impulsywności	istotnym elementem mającym wpływ na ostateczny wybór decydenta jest czynnik emocjonalny, dlatego tak ważną cechą dobrego decydenta jest inteligencja emocjonalna umożliwiająca identyfikację i radzenie sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych
Formułowanie „konkretnych” planów	ludzki umysł lepiej radzi sobie z wymiernymi celami; dążąc do realizacji określonego zadania, warto podzielić je na mniejsze części (pomocne też okazuje się wyznaczanie terminów realizacji poszczególnych, „konkretnych” elementów)
Podejmowanie istotnych decyzji wymaga dobrej kondycji zarówno fizycznej, jak i psychicznej	samopoczucie zarówno fizyczne, jak i psychiczne oddziałuje na jakość podejmowanych decyzji – wypoczęty i zrelaksowany decydent jest w stanie działać bardziej kreatywnie i efektywnie
Skrupulatne kalkulowanie kosztów i korzyści	badania empiryczne dowodzą, że ludzki umysł ma skłonność do skupiania uwagi albo na kosztach, albo na korzyściach poszczególnych możliwości decyzyjnych; branie pod uwagę obydwu tych kategorii okazuje się procesem relatywnie złożonym (znaczną trudnością bywa często uwzględnienie kosztów utraconych korzyści)
Przyjęcie założenia, że każda decyzja jest kontrolowana	decydent jest w stanie włożyć większy wysiłek umysłowy w przygotowanie decyzji, wiedząc, że zostanie ona oceniona i skontrolowana; w przypadku gdy taka kontrola nie następuje, decydent powinien zadać sobie pytanie, czy jest usatysfakcjonowany i dumny z podjętej decyzji
Przyjęcie zewnętrznej perspektywy (zdystansowanie się)	przyjęcie zewnętrznej perspektywy (postawy obiektywnego arbitra) pozwala na ograniczenie wpływu emocji i uczuć, które mogą zniekształcać sytuację decyzyjną
Ocenianie jakości informacji	ludzki umysł ma skłonność do skupiania uwagi na informacjach fascynujących i sensoryjnych; decydent powinien skrupulatnie sprawdzić źródło informacji oraz to, czy nie jest manipulowany

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 jedne 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.

Rekapitułując 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 (Politser, 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, wyłaniające 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 umożliwia 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. Pomiedzy 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
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>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 Hapenciuć, 2010, s. 156).

nego do zmierzenia), podczas gdy myślenie racjonalne jest realizowane w ramach ilościowego obszaru pracy mózgu (Burciu i Hapenciuć, 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).

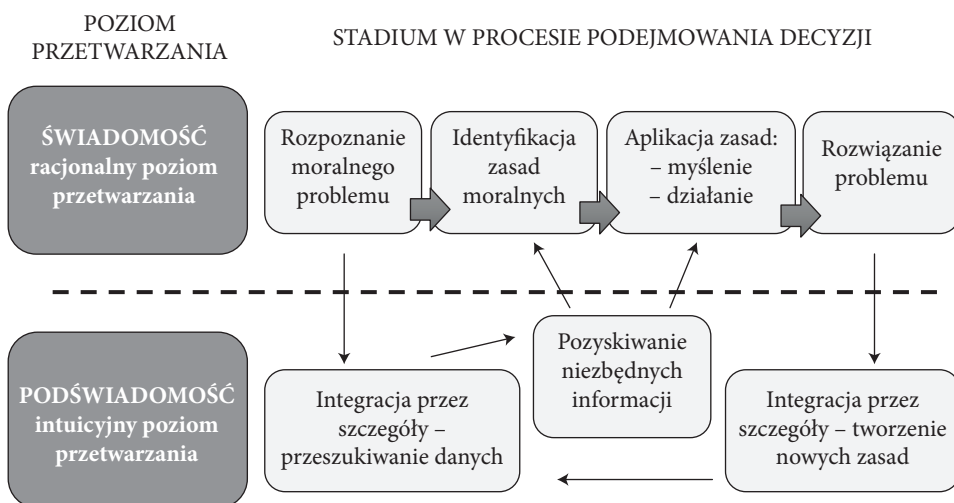
W podprocesie spirali, którego nazwa wynika z jego budowy charakteryzującej się występowaniem powtarzających się sekwencji działań tworzących pętle, można zidentyfikować trzy podstawowe etapy:

- 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 decydenta 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 przewyciężenie 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 najslabiej 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 dwójako: 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 „oślnienia” lub „wglądu”. Oślnienie 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). 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 atutem decydenta jest różnorodność zdolności umysłowych, z twórczością i intuicją włącznie. 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). 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). 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, nagłe oślnienie, paranormalna siła (Szwiec, 2005, s. 30–31). Ze względu na mnogość stosowanych w odniesieniu

do intuicji określić zarówno naukowych, jak i potocznych jej znaczenie jest różnorodnie interpretowane. Z jednej strony podkreśla się jej kluczową rolę w działaniu, zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, z drugiej zwraca się uwagę na jej duchowy, nieuchwytny, wręcz mistyczny charakter.

Intuicja stanowi jeden ze sposobów pozyskiwania wiedzy. Postrzeganie świata z wykorzystaniem intuicji określa się mianem intuicjonizmu. Jednym z prekursorów tego nurtu był H. Bergson. Rozumiał on intuicję jako zdolność pojmowania rzeczywistości w sposób kompleksowy. Jak sam podkreślał, zdolność ta jest trudna do wyjaśnienia i zdefiniowania oraz bardziej skomplikowana niż postrzeganie i myślenie. Traktował on intuicję jako rodzaj instynktu (tzw. instynktu uświadomionego), który jest naturalnym zjawiskiem biologicznym, a jego siła wynika z samego organizmu. H. Bergson uważał, że intuicja przedstawia zjawiska i procesy takimi, jakie są w rzeczywistości, natomiast intelekt tłumaczy tę rzeczywistość na język zrozumiały dla danej jednostki. Warto zwrócić uwagę na trzy podstawowe tezy formułowane przez tego badacza:

- poznanie intuicyjne jest różne od intelektualnego,
- poznanie intuicyjne jest doskonalsze od intelektualnego,
- poznanie intuicyjne jest jedynym prawdziwym poznaniem (Bergson, 1911, za: Dobrołowicz, 1995, s. 46–47).

Podobne rozumienie intuicji prezentuje C.G. Jung, który definiował ją jako instynktowne pojmowanie. Zdaniem autora, pozwala ona na zrozumienie zjawisk i procesów bez konieczności wyjaśniania, dlaczego takie są (Jung, 1934, za: Jędrzejczyk, 2013, s. 176).

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania i psychologii nie ma jednej, uniwersalnej i ogólnie uznawanej definicji intuicji. Konceptualizacja i operacjonalizacja intuicji stanowi poważny problem dla teoretyków zarządzania. Wynika to przede wszystkim z niejednoznaczności tego pojęcia, ale także z ogólnie przyjętego założenia, że wiedza ma wartość wyłącznie wtedy, kiedy jest jawna i obiektywna, istnieje w świadomości i można dokonać jej introspekcji. Poza tym podkreśla się, że intuicja jest pojęciem problematycznym, gdyż istnieje zbyt wiele jej interpretacji, elementów składowych oraz czynników wpływających na zdolność danej jednostki do jej wykorzystania (otoczenie, doświadczenie, trening, zdolność do pozyskiwania nowych informacji oraz odzyskiwania i odtwarzania tych już posiadanych) (Hodgkinson i Sadler-Smith, 2003, s. 243–268). Kontrowersje dotyczące definicji intuicji dotyczą wielu jej aspektów, a mianowicie: cech charakterystycznych, jej zasięgu, homogeniczności tego zjawiska, mechanizmów, w wyniku których powstaje, jej wpływu na trafność wyborów oraz istnienia zależności między intuicją a doświadczeniem. Tabela 2.2 stanowi zestawienie wybranych definicji intuicji prezentowanych w obszarze zarządzania wraz ze wskazaniem cech charakterystycznych tego pojęcia podkreślanych przez poszczególnych autorów.

Analizując przedstawione w tabeli 2.2 wybrane definicje intuicji oraz jej cechy charakterystyczne, można zauważyć zarówno liczne rozbieżności, jak i wiele podo-

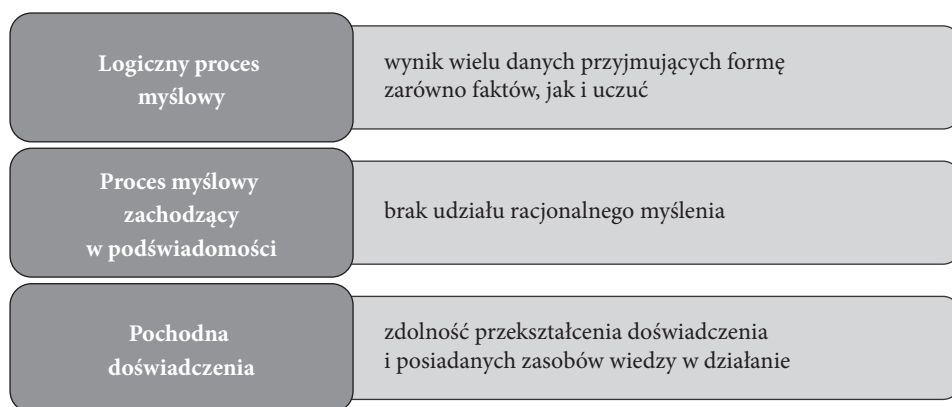
Tabela 2.2. Zestawienie wybranych definicji intuicji prezentowanych w literaturze przedmiotu

Autor	Cechy charakterystyczne intuicji	Definicja
M. Westcott (1968)	<ul style="list-style-type: none"> • jest logicznym procesem myślowym • proces ten wymaga mniejszej liczby informacji i wysiłku niż proces analityczny 	Intuicyjny proces decyzyjny to proces myślowy o logicznym charakterze, w którym właściwe rozwiązanie formuluje się na podstawie mniejszej liczby informacji aniżeli w procesie analitycznym
R. Rowan (1987), P. Goldberg (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • efektem wykorzystania intuicji jest pozyskanie wiedzy • jest procesem zachodzącym w ramach podświadomości 	Intuicja oznacza nagle zrozumienie, poznanie, siłę lub zdolność do pozyskania wiedzy bez udziału racjonalnego myślenia lub wnioskowania (Rowan, 1987; Goldberg, 2000, s. 51–86)
H. Simon (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • jest logicznym procesem myślowym • odnosi się do wcześniejszych doświadczeń (zdolność wykorzystywania zdobytej wiedzy w procesie rozwiązywania bieżących problemów) • stanowi istotny element skutecznego procesu podejmowania decyzji 	Intuicja jest logicznym procesem, poprzez który mózg ożywia zapisy pamięciowe i doświadczenia z przeszłości, by odnieść je do bieżącego problemu. Na podstawie przeprowadzonych psychologicznych badań laboratoryjnych i prób modelowania ludzkiego mózgu za pomocą komputerów autor twierdzi, że intuicja nie jest procesem niezależnym od procesu analizy i że obydwa te procesy są komplementarnymi elementami skutecznego procesu podejmowania decyzji (Simon, 1987, s. 61)
W.H. Agor (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • jest logicznym procesem myślowym • wspomaga skuteczną realizację procesu decyzyjnego • jest wynikiem wielu danych (zarówno faktów, jak i uczuć) 	Intuicja to logiczna zdolność mózgu, którą można wykorzystywać do wspomagania procesu podejmowania decyzji. Autor przyjmuje, że intuicja jest wynikiem wielu danych gromadzonych w początkowej fazie procesu decyzyjnego, przyjmujących formę zarówno faktów, jak i uczuć (Agor, 1998)
N. Khatri, A. Ng (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • jest procesem zachodzącym w podświadomości • bazuje na wiedzy cichej 	Intuicja jest złożonym, podświadomym procesem myślowym. Jest oparta na gruntownym zrozumieniu danej sytuacji problemowej. Korzysta z zasobów wiedzy cichej zgromadzonej w ramach podświadomości (Khatri i Ng, 2000)
R.M. Hogarth (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • przyjmuje postać uczuć • szybkość realizacji tego procesu • przebiega bez udziału świadomości • związana z niewielkim wysiłkiem • efektem procesu jest pozyskanie wiedzy 	wiedza powstająca w wyniku doświadczenia intuicji nie jest dokładna i często przyjmuje formę odczuć (nie słów). Proces ten zachodzi szybko i objawia się poczuciem pewności u decydenta co do uzyskanego rozwiązania. Intuicyjne rozwiązanie otrzymywane jest przy niewielkim wysiłku i zazwyczaj bez udziału świadomości. Powstaje ono w wyniku

Autor	Cechy charakterystyczne intuicji	Definicja
		automatycznego i nieświadomego procesu umysłowego (wiemy coś, ale nie wiemy dlaczego) (Hogarth, 2001, s. 9–21)
M. Sinclair, N.M. Ashkanasy (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • jest to proces zachodzący w podświadomości • efektem tego procesu jest pozyskanie wiedzy • wynika z doświadczenia 	Intuicja jest wiedzą uzyskiwaną w sposób bezpośredni bez udziału świadomego rozumowania. Intuicja to w dużej mierze doświadczenie wynikające z wieloletniej praktyki i skumulowanej wiedzy (Sinclair i Ashkanasy, 2002, s. 32–40)
G.A. Klein (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • jest oparta na doświadczeniu i umiejętności przełożenia go na działanie • polega na odwoływaniu się do znanych wzorców i prototypów 	Intuicja oznacza sposób, w jaki dana jednostka przekłada doświadczenia na działanie w celu dokonania oceny i w konsekwencji podjęcia decyzji przy wykorzystaniu wzorców umożliwiających rozpoznanie sytuacji oraz typowych scenariuszy działania. W momencie, w którym decydent rozpoznaje wzór sytuacji, wybór decyzji staje się oczywisty (Klein, 2003, s. 13)
S. Tokarski (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • jest oparta na doświadczeniu 	Intuicja to proces myślowy polegający na szybkim odniesieniu danej sytuacji, problemu lub zagadnienia do poznanych wcześniej i zgromadzonych w pamięci wzorców i zależności. To utrwalone analizy przekształcone w nawyk szybkiego reagowania (Tokarski, 2006, s. 278)
E. Sadler-Smith, P.R. Sparrow (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • proces nieumyślny (nieświadomy) • obciążony ładunkiem emocjonalnym • szybkość realizacji tego procesu • jest oparta na doświadczeniu i dobytej wcześniej wiedzy 	Intuicja jest nieumyślnym, trudnym do wyrażenia, obciążonym ładunkiem emocjonalnym procesem poznania lub oceny sytuacji decyzyjnej, opartym na dobytej wiedzy i doświadczeniu. Proces ten przebiega szybko i polega na całościowym, syntetycznym ujmowaniu problemu bez celowego, świadomego, racjonalnego myślenia (Sadler-Smith i Sparrow, 2008, s. 31)
T. Betsch (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • jest oparta na wiedzy gromadzonej w ramach pamięci długoterminowej • proces przebiegający bez udziału świadomości 	Intuicja jest procesem myślowym, którego zasobem wejściowym niezbędnym dla jego realizacji jest wiedza przechowywana w pamięci długoterminowej zdobyta w wyniku procesu asocjacyjnego uczenia się. Wiedza ta jest przetwarzana w ramach procesu intuicyjnego w sposób automatyczny, bez udziału świadomości. Efektem tego procesu jest uczucie, które może stanowić podstawę dokonania oceny lub podjęcia decyzji (Betsch, 2008, s. 4)

Źródło: Na podstawie (Malewska, 2013c, s. 130–145).

bieństw. Kontrowersje dotyczą przede wszystkim lokalizacji przebiegu procesu intuicyjnego. Część autorów uznaje, że jest to proces myślowy zachodzący w ramach świadomości (M. Westcott, H. Simon, W.H. Agor), podczas gdy inni uważają go za proces podświadomy (T. Betsch, E. Sadler-Smith, M. Sinclair, N.M. Ashkanasy, R.M. Hogarth N. Khatri, H.N. Alvin). Wielu autorów podkreśla, że jest to proces oparty na posiadanych zasobach wiedzy oraz wieloletnim doświadczeniu (H. Simon, N. Khatri, H.N. Alvin, M. Sinclair, N.M. Ashkanasy, G.A. Klein, S. Tokarski, E. Sadler-Smith, T. Betsch). Z tego też względu można zidentyfikować trzy podstawowe nurty w definiowaniu pojęcia intuicji (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Trendy w definiowaniu pojęcia intuicji

Zdaniem autorki, intuicja jest procesem myślowym zachodzącym w przeważającej mierze w obszarze podświadomości. Na podkreślenie zasługuje jednak to, że intuicja jest uzależniona od procesu analizy, ale wiedza uzyskana w ten sposób nie jest bezpośrednią konsekwencją racjonalnego wnioskowania. Zależność ta sprzeczna się do korzystania z informacji otrzymanych w wyniku racjonalnej analizy. Stanowią one swoistą bazę dla generowania rozwiązań intuicyjnych. Rozwiązanie to często pojawia się nagle, w pewnym odstępie czasowym od zakończenia pracy analitycznej, bezpośrednio po zastosowaniu odpowiedniej dla danego decydenta techniki relaksacyjnej. Dlatego też sugeruje się, że proces intuicyjny nie jest czasochłonny i nie wymaga wysiłku ze strony decydenta w porównaniu z pracochłonnym procesem analitycznym. Rezultatem działania intuicji nie zawsze jest precyzyjne rozwiązanie problemu decyzyjnego. Może to być odczucie lub przekonanie o słuszności danego działania. Jednym z podstawowych czynników warunkujących skuteczne wykorzystanie intuicji jest posiadana wiedza i doświadczenie (zwłaszcza w przypadku intuicji eksperckiej).

Na podstawie analizy przedstawionych definicji i rozważań własnych autorki można podjąć próbę identyfikacji cech charakterystycznych tego pojęcia:

- intuicja jest procesem myślowym przebiegającym automatycznie (jest procesem niespodziewanym, a rozwiązanie problemu generowane w ten sposób jest wynikiem nagłego przebłysku),
- proces ten opiera się na strukturach wiedzy sformułowanych w wyniku różnego rodzaju uczenia się (sprowadza się do umiejętności przekładania zdobytego doświadczenia i posiadanych zasobów wiedzy na bieżące działanie),
- przebiega on, przynajmniej częściowo, bez udziału świadomości,
- jego wynikiem mogą być odczucia, reakcje fizjologiczne lub interpretacje.

Można zatem stwierdzić, że intuicja oznacza proces myślowy, którego efektem jest zrozumienie, poznanie lub zdobycie wiedzy bez wykorzystania racjonalnego wnioskowania. Intuicja nie jest jednak zaprzeczeniem logicznego myślenia, lecz oznacza stosowanie w myśleniu reguł odmiennych od logicznego wnioskowania (Goldberg, 1983; Rowan 1986). Intuicja to utrwalone analizy przekształcone w nawyk szybkiego reagowania. Jest ona rezultatem wieloletniego doświadczenia i treningu (Hogarth, 2001). Intuicja nie jest procesem, który zachodzi niezależnie od analizy. Obydwa te procesy są istotnymi, komplementarnymi elementami skutecznych procesów podejmowania decyzji. Intuicja umożliwia dokonanie syntezy wielu lat doświadczeń i uczenia się, przekształcając je w trudną do uzasadnienia racjonalnego wiedzę (Tokarski, 2001, s. 268).

Ponieważ przedmiotem badań w niniejszej monografii jest wykorzystanie potencjału intuicyjnego przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji, niezbędne staje się sprecyzowanie dwóch podstawowych pojęć – potencjału intuicyjnego oraz intuicji. **Przez potencjał intuicyjny autorka rozumie zbiór 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 jest definiowana jako 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.**

W literaturze przedmiotu można odnaleźć rozmaite propozycje autorów dotyczące podziału intuicji na poszczególne rodzaje. Tabela 2.3 stanowi próbę zestawienia tych dekompozycji.

Analiza proponowanych w literaturze rodzajów intuicji wykazuje, że nie ma zgody w tej kwestii. Wykorzystywane są różne kryteria podziału, a w związku z tym sugerowane są odmienne typy intuicji. Można jednak odnaleźć punkty wspólne dla większości z formułowanych dekompozycji. Rodzajem intuicji, który często jest wyróżniany przez badaczy, jest intuicja wynikająca z doświadczenia i posiadanych zasobów wiedzy. Przejawia się ona możliwością szybkiej reakcji na dany problem decyzyjny poprzez odwołanie się do znanych decydentowi wzorców lub sposobów postępowania (intuicja ekspercka, empiryczna, dopasowująca, system autonomiczny – występujący w ramach podziałów zaproponowanych przez W. De Neysa, W. Schaekena, G. d'Ydewalle'a oraz J.S.B.T. Evansa, reguły i zasady

Tabela 2.3. Rodzaje intuicji z uwzględnieniem różnych kryteriów

Autor	Kryterium podziału	Rodzaje intuicji
F.E. Vaughan (1979)	ze względu na poziomy, w ramach których może być wykorzystywana intuicja	<p>Autor proponuje rozpatrywanie intuicji na czterech poziomach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fizycznym – przybiera ona formę odczuć cielesnych (intuicja sugeruje coś, co ciało już wie, odpowiadając na daną sytuację silną reakcją fizjologiczną) • emocjonalnym – sygnały przekazywane są w postaci uczuć • umysłowym – sytuacja, w której umysł jednostki dostrzega jakąś prawidłowość w zbiorze pozornie niepowiązanych ze sobą faktów • duchowym – świadomość, że decyzje danej jednostki wpłyną zwrotnie na jej los lub losy społeczeństwa w przyszłości (Vaughan, 1979)
J.M. Bocheński (1987)	ze względu na moment wykorzystania intuicji (pojawienia się „ośnienia” intuicyjnego)	<p>Autor wyróżnił dwa rodzaje intuicji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • poprzedzającą rozumowanie • przejawiającą się w wizji całości systemu powstałego w procesie rozumowania (ten rodzaj intuicji jest szczególnie pożądanym w działalności kierowniczej; posiadanie wizji oraz umiejętność całościowego spojrzenia na problemy decyzyjne pozytywnie wpływa na skuteczność podejmowanych decyzji) (Bocheński 1987, s. 51)
K. Bolesta-Kukułka (2003)	ze względu na rodzaj reakcji mózgu	<p>Autorka proponuje podział na trzy rodzaje intuicji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksperską – szybkie, całościowe rozpoznanie problemu i warunków decyzyjnych umożliwiające błyskawiczną reakcję mózgu na daną sytuację (wymaga od eksperta znacznego doświadczenia i zasobów). Zachowania decyzyjne opierają się nie na dogłębnej analizie intelektualnej, ale na wcześniejszych doświadczeniach, z których wynika niemal automatyczne podejście do analizowanego problemu decyzyjnego. Ten rodzaj intuicji najczęściej jest wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji pod presją czasu, w dynamicznie zmieniających się warunkach, w złożonym i niepewnym otoczeniu

Autor	Kryterium podziału	Rodzaje intuicji
K. Bolesta-Kukułka (2003)		<ul style="list-style-type: none"> • Twórczą – rozwiązanie złożonego, nietypowego jednostkowego problemu decyzyjnego (ten rodzaj intuicji odwołuje się bardziej do wyobraźni niż zgromadzonej wiedzy i wiąże się z kreowaniem rozwiązania, którego nie wygenerował racjonalny rozum). Wykorzystanie tego rodzaju intuicji nie polega na przeszukiwaniu posiadanych zasobów pamięci w celu znalezienia stosowanego wcześniej wzoru rozwiązania, lecz na poszukiwaniu nowej syntezy znanych elementów, ale umiejscowionych w różnych strukturach poznawczych mózgu • Emocjonalną – rozpoznanie sytuacji decyzyjnej wyłącznie przy wykorzystaniu emocjonalnej sfery mózgu (umożliwia ono reagowanie w sytuacjach, w których nie ma czasu na świadome przeprowadzenie procesu decyzyjnego). Podstawą reakcji jest pamięć emocjonalna, która poprzez emocje umożliwia zapamiętywanie faktów, nawet tych, które nie zostały zwerbalizowane. Silne emocje pozwalają na uaktywnienie głębszych zasobów pamięci, do których nie ma się dostępu na co dzień (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 242–251)
W. De Neys, W. Schaeken, G. d'Ydewalle (2005)	ze względu na rodzaj wykorzystywanej wiedzy	<p>Autorzy wyróżnili dwa rodzaje intuicji określane przez nich mianem systemów: autonomicznego oraz uważnego. W swoich badaniach wykazali, że zarówno autonomiczny, jak i uważny system są wykorzystywane w procesie udzielania odpowiedzi przez jednostkę. Odpowiedzi mogą z jednej strony być oparte na procesie autonomicznym w przypadku konieczności automatycznego odnoszenia się do zasobów wiedzy dotyczących dobrze znanych kategorii, a w innych sytuacjach udzielenie odpowiedzi na pytanie wymaga wykorzystania systemu uważnego. Dotyczy to przypadków, w których wiedza jest aktywowana przez odtwarzanie pamięci strategicznej (trwałej). W wyniku tego procesu niezbędne informacje są dostarczane do pamięci aktywnej, co</p>

Autor	Kryterium podziału	Rodzaje intuicji
		powoduje, że kolejne odpowiedzi nie są udzielane automatycznie i bez wysiłku (De Neys i inni, 2005, s. 123–150)
Z. Dienes, R. Scott (2005)	ze względu na rodzaj wykorzystywanej wiedzy w procesie dokonywania wyboru (wiedza strukturalna i wiedza powstająca w wyniku dokonywania wyborów)	Zdaniem autorów, w procesie niejawnego uczenia się można wyróżnić dwa rodzaje wiedzy: strukturalną (umożliwiającą dokonywanie osądów) oraz wiedzę powstającą w wyniku realizacji procesu podejmowania decyzji. Obydwa typy wiedzy mogą mieć charakter świadomy lub nieświadomy. Autorzy utrzymują, że zastosowanie intuicji w procesie niejawnego uczenia się skutkuje nieświadomym wykorzystaniem wiedzy strukturalnej. Powyższy podział na dwa rodzaje wiedzy umożliwia precyzyjniejsze wyjaśnienie procesu uczenia się i dowodzi, że poziom świadomości nie jest wystarczającym kryterium pozwalającym na rozróżnienie systemu 1 (intuicyjnego) a systemu 2 (analitycznego, racjonalnego) (Dienes, Scott, 2005, s. 338–351)
A. Drabarek (2006)	ze względu na obszar, którego dotyczy intuicja	Autorka wyróżniła trzy rodzaje intuicji, a mianowicie: <ul style="list-style-type: none"> • intelektualną (racjonalną) – rozumianą jako bezpośrednie uchwycenie związku między ideami • empiryczną – odnoszącą się do danego przedmiotu będącego częścią świata zewnętrznego • mistyczną – definiowaną podobnie jak intuicja na poziomie duchowym (Drabarek, 2006, s. 7)
J.S.B.T. Evans (2009)	ze względu na poziom wykorzystania świadomości	Autor uważa, że intuicja jest systemem składającym się z dwóch rodzajów podsystemów: autonomicznego, który bezpośrednio kontroluje zachowanie bez potrzeby uruchamiania świadomości, oraz tzw. uważnego, który przekazuje wszelkie informacje do aktywnej pamięci i w ten sposób determinuje, które z nich podane zostaną procesowi analizy (Evans, 2009, s. 33–54)
K.E. Stanovich (2009)	ze względu na rodzaj pojawiających się bodźców	Autor określa intuicję jako autonomiczny zestaw systemów (<i>the autonomous set of systems</i> – TASS), które funkcjonują auto-

Autor	Kryterium podziału	Rodzaje intuicji
K.E. Stanovich (2009)		matycznie w odpowiedzi na pojawiające się bodźce. Wspólnymi cechami integrującymi powyższe systemy są: szybkość, automatyczność, brak udziału świadomości, a w konsekwencji brak wykorzystania systemów analitycznych. TASS obejmuje: procesy nieświadomego uczenia się i kondycjonowania, automatyczny proces regulacji działań poprzez emocje, reguły i zasady podejmowania decyzji stosowane odnośnie do sytuacji rutynowych (Stanovich, 2009, s. 89–108)
A. Glockner, C. Witteman (2010)	ze względu na wykorzystywane mechanizmy kognitywne	<p>Autorzy na podstawie powyższych dekompozycji sformułowali podział, w którym wyróżnili następujące rodzaje intuicji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicję asocjacyjną opartą na prostym procesie uczenia się i „odzyskiwania”, czyli wykorzystywania zdobytej wiedzy • intuicję dopasowującą opartą na złożonym procesie przechowywania w pamięci prototypów i wzorów, a następnie wykorzystywania ich do rozwiązywania zaistniałych problemów decyzyjnych • intuicję akumulacyjną opartą na automatycznej akumulacji dowodów i faktów (integracja informacji pochodzących z zasobów pamięci oraz pozyskiwanych na bieżąco) • intuicję konstruktywną opartą na procesie tworzenia tzw. reprezentacji umysłowych (kombinacji powiązanych ze sobą informacji) (Glockner, Witteman, 2010, s. 8–13)

Źródło: Na podstawie (Malewska, 2013c, s. 130–145).

podejmowania decyzji stosowane odnośnie do sytuacji rutynowych zaproponowane jako część składowa intuicji przez K.E. Stanovicha). Kolejnym rodzajem intuicji powielanym w proponowanych podziałach jest intuicja umożliwiająca znalezienie rozwiązania dla problemu jednostkowego, niesztampowego, złożonego. Wykorzystanie tej intuicji wiąże się z odwołaniem do zdolności twórczego i kreatywnego myślenia pozwalającego na znalezienie związków między z pozoru niepowiązanymi ze sobą zasobami wiedzy przechowywanymi w pamięci długoterminowej (intuicja umysłowa, twórcza, intelektualna, konstruktywna). Badacze często zwracają także uwagę na intuicję wynikającą z poszukiwania rozwiązań problemów decyzyjnych

wyłącznie w sferze emocjonalnej (intuicja emocjonalna wyróżniona zarówno przez K. Bolestę-Kukulkę, jak i F.E. Vaughan, automatyczny proces regulacji działań poprzez emocje proponowany jako element intuicji przez K.E. Stanovicha).

W najnowszej chronologicznie opcji dekompozycji intuicji opracowanej przez A. Glocknera i C. Wittemana poszczególne rodzaje intuicji zostały wyróżnione ze względu na format przechowywania informacji w pamięci, sposób ich odzyskiwania i wykorzystywania oraz procesy integracji tych informacji. Ponieważ zaprezentowany przez autorów podział jest oparty na wcześniejszych propozycjach innych badaczy, stanowiąc pewnego rodzaju ich kompilację, można przyjąć, że jest to podział relatywnie najbardziej kompleksowy. Autorzy, prezentując powyższy podział, podkreślali jednak, że nie jest on całkowicie rozłączny. Proces prostego uczenia się i wykorzystywania zdobytej wiedzy (w ramach intuicji asocjacyjnej) może być postrzegany jako wyjątkowy przypadek porównywania z wzorcami i prototypami w ramach intuicji dopasowującej. Z kolei intuicja akumulacyjna w części pokrywa się z intuicją konstruktywną. Zatem ze względu na brak rozłączności poszczególnych rodzajów intuicji proponowanych w ramach tego podziału i wynikający z niego problem z operacjonalizacją poszczególnych typów intuicji **jako obowiązujący w pracy przyjęty został podział opracowany przez K. Bolestę-Kukulkę, uwzględniający intuicję: ekspercką, twórczą oraz emocjonalną**. Poza tym argumentem przemawiającym za przyjęciem owej dekompozycji intuicji jest ten, że większość badaczy intuicji wyróżnia te właśnie rodzaje intuicji w proponowanych przez siebie podziałach.

Rola intuicji w zarządzaniu

W literaturze przedmiotu stwierdza się, że intuicja jest w swojej istocie nieomylna, natomiast sposób, w jaki interpretuje ją decydent, jest często ograniczony i niedoskonały (Mikołajewski, 2007, s. 23). Badacze tej problematyki utrzymują, że intuicja daje możliwość dogłębnego poznania, a pozyskane informacje są obiektywne (Salas i in., 2010, s. 941–973). Ze względu na to, że intuicji nie można wyrazić w słowach, liczbach, lecz określa się ją wyłącznie w formie symboli lub metafor, a dodatkowo proces poznania ma charakter nieliniowy, często pozyskane w ten sposób informacje są odrzucane w procesie decyzyjnym ze względu na ich domniemany, subiektywny charakter (Andrzejewska, Berkay, Dreesmann, Haslbeck i Furlan, 2013, s. 9–15).

Mylnie zakłada się, że intuicja, która jest zdolnością związaną z działalnością kreatywną i twórczą, nie jest spójna z uporządkowanymi działaniami w ramach obszaru organizacji i zarządzania. Dowodem potwierdzającym możliwość wykorzystania intuicji w zarządzaniu są wyniki badań wskazujące, że intuicja może być pomocna również w realizacji jasno sprecyzowanych, konkretnych zagadnień, które umożliwiają skuteczne zarządzanie. Należą do nich (Salovey i Mayer, 1997, s. 216–217):

- rozpoznawanie własnych emocji,
- kierowanie emocjami umożliwiające panowanie nad sobą,
- automotywacja,
- rozpoznawanie emocji i potrzeb innych,

- nawiązywanie i utrzymanie związków emocjonalnych z innymi osobami,
- podejmowanie decyzji,
- twórcze działanie i kreowanie rozwiązań zaspokajających potrzeby.

Obszary, w których przydatna jest intuicja, wiążą się przede wszystkim z emocjami, działalnością twórczą oraz dokonywaniem wyborów. Przyjmując definicję sformułowaną przez T. Pszczołowskiego, zgodnie z którą zarządzanie oznacza działanie polegające na dysponowaniu zasobami, należy podkreślić, że kluczowym zasobem każdej organizacji jest człowiek (1978, s. 288). Natomiast jednym z podstawowych czynników determinujących działalność człowieka są emocje. Zatem sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga identyfikacji oraz kierowania emocjami w sposób sprzyjający realizacji przyjętych celów, co jest możliwe dzięki wykorzystaniu intuicji.

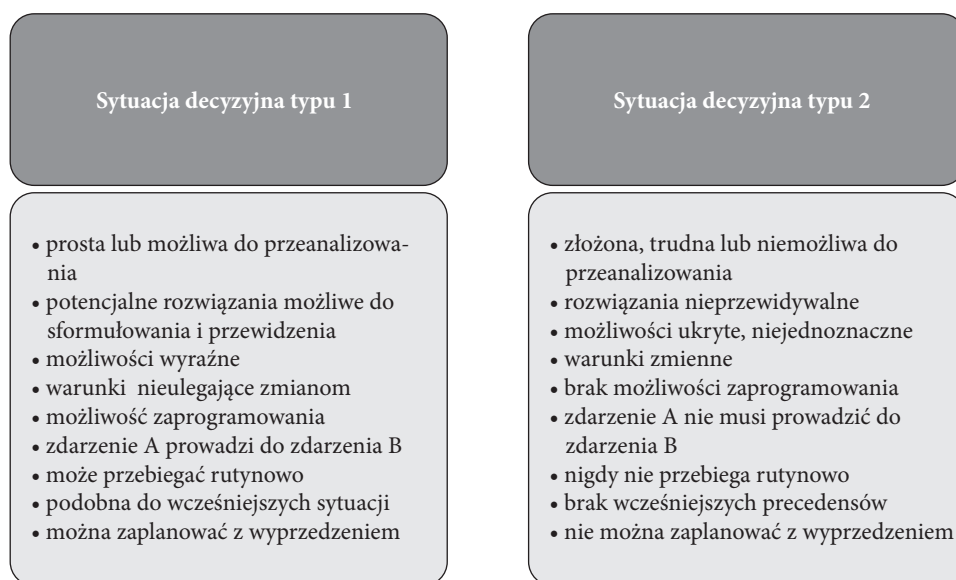
Proces zarządzania, na który składają się takie funkcje, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola, wymaga nieustannego podejmowania decyzji, w którym istotną rolę odgrywa intuicja. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że intuicja w procesie podejmowania decyzji najczęściej jest wykorzystywana wówczas, gdy metody racjonalne, takie jak np. analiza kosztów i korzyści, są niemożliwe do zastosowania (Hayashi, 2005, s. 193). Jej rola w procesie podejmowania decyzji sprowadza się do zapoczątkowania lub zakończenia procesu decyzyjnego. W pierwszym przypadku wykorzystanie intuicji wiąże się z generowaniem nowych możliwości i rozwiązań, których sformułowanie nie byłoby możliwe przy wykorzystaniu logicznego myślenia lub wcześniej stosowanych sposobów działania. W drugim przypadku intuicja jest łączona z racjonalną analizą (Moxley, Charness i Krampe, 2012, s. 72–78). Wykorzystanie analizy wiąże się z identyfikacją możliwych rozwiązań oraz przypisaniem wag do kryteriów decyzyjnych, natomiast zastosowanie intuicji umożliwi dokonanie ostatecznego wyboru. Istotne jest jednak, aby decydenci świadomie wykorzystywali intuicję. Są oni wówczas otwarci na możliwości, które stwarza intuicja, ale wiedzą także, w jakich sytuacjach ograniczyć jej działanie racjonalnym myśleniem. Zestawiając intuicję z dostępnymi informacjami i faktami, decydent może działać skuteczniej (Myers, 2004, s. 216–217).

W literaturze przedmiotu postuluje się, że intuicja nie znajduje zastosowania w każdej sytuacji decyzyjnej. Zaleca się, aby stosować ją w zarządzaniu w sposób selektywny. W przypadku kiedy dostępne są wystarczające dane empiryczne, zasadne wydaje się zastosowanie myślenia linearnego. Natomiast jeżeli decyzja jest podejmowana w warunkach szumu informacyjnego lub braku informacji, a problem decyzyjny dotyczy wpływu obecnych wyborów na przyszłe wyniki, to zalecane jest wykorzystanie intuicji (Day, 1997, s. 176). Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że intuicja okazuje się najbardziej przydatna w warunkach, kiedy (Agor, 1998; Bieniok i in., 2006, s. 92):

- występuje wysoki stopień niepewności,
- decydent nie ma doświadczenia w rozwiązywaniu podobnych problemów decyzyjnych lub jego doświadczenie jest niewielkie,
- zmienne decyzyjne nie są przewidywalne w sposób naukowy,

- decydent ma do czynienia z brakiem informacji (luka decyzyjna) lub zbyt dużą liczbą informacji (szum informacyjny),
- dostępne dane i fakty są mało przydatne,
- nie ma wyraźnie sprecyzowanego kryterium wyboru, a istnieje kilka rozwiązań, spośród których każde jest poparte racjonalnymi argumentami,
- występuje presja czasu.

Potwierdzeniem powyższych badań są wnioski płynące z analizy ról inteligencji emocjonalnej w organizacji i zarządzaniu, która została przeprowadzona przez K. Coopera oraz A. Sawafa. Autorzy opisali dwie modelowe sytuacje decyzyjne, z których jedna wymaga zastosowania podejścia racjonalnego, druga z kolei intuicyjnego (rysunek 2.2).



Rysunek 2.2. Modelowe sytuacje decyzyjne

Źródło: Na podstawie (Cooper i Sawaf, 2000, s. 297)

Autorzy zauważyli, że w związku z rosnącą dynamiką zmian zachodzących w otoczeniu ekonomicznym, politycznym, społecznym, a przede wszystkim technicznym wzrasta częstotliwość występowania sytuacji decyzyjnych typu 2. Oznacza to, że możliwość przetrwania mają wyłącznie te organizacje, które potrafią się umiejętnie dostosować do zmian zachodzących w otoczeniu. Natomiast warunkiem rozwoju jest zdolność antycypacji i wyprzedzania trendów. W tych warunkach prosta racjonalna analiza jest niewystarczająca. Wymagają one wykorzystania inteligencji emocjonalnej, a także intuicji (Cooper i Sawaf, 2000, s. 297).

Szerokie spektrum możliwości zastosowania intuicji potwierdziły także badania empiryczne zrealizowane przez W.H. Agora. Ponadto wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego wskazały podstawowe sposoby wykorzystywania intuicji przez najwyższy szczebel kierownictwa (Agor, 1998, s. 17):

- intuicyjne wyczuwanie występowania problemu, opieranie się na intuicji poprzez szybkie powielanie wyuczonych wzorców postępowania,
- wykorzystywanie intuicji w celu dokonywania syntezy danych liczbowych i doświadczeń,
- zastosowanie intuicji w celu zweryfikowania wyników uzyskanych w konsekwencji przeprowadzonej racjonalnej analizy,
- natychmiastowe generowanie zadowalającego rozwiązania.

Przedstawione powyżej sposoby wykorzystania intuicji w praktyce dotyczą jej zastosowania przez kierowników najwyższego szczebla. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że to właśnie menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania częściej niż menedżerowie niższych szczebli kierują się intuicją w procesach podejmowania decyzji (Elbanna, Child i Dayan, 2013, s. 149). Wynika to z tego, że na średnich i niższych szczeblach zarządzania menedżerowie podejmują decyzje głównie na podstawie analizy ilościowej. Natomiast na najwyższym szczeblu problemy decyzyjne mają charakter jednostkowy, złożony i zdecydowanie mniej jednoznaczny. Ich rozwiązanie wymaga umiejętności oceny sytuacji i wysokiego poziomu i stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego. Poza tym wyniki badań dowodzą, że menedżerowie charakteryzujący się wysokim potencjałem intuicyjnym z reguły stanowią najbardziej innowacyjną i kreatywną grupę pracowników organizacji (Fazlagić, 2012). Mihalasky i Douglas w wyniku swojego postępowania badawczego sformułowali wniosek, zgodnie z którym aż 80% kierowników najwyższego szczebla, którzy w wyniku swoich decyzji w ciągu ostatnich pięciu lat podwoili dochody przedsiębiorstw, odznaczało się ponadprzeciętnymi zdolnościami intuicyjnymi, a zdolności te były systematycznie wykorzystywane w praktyce zarządzania (www.neurolingwistyka.com, dostęp 17.03.2012).

Najlepsze rezultaty w wykorzystaniu intuicji w procesach decyzyjnych uzyskuje się w sytuacjach, gdy jest to postępowanie świadome, co nie jest powszechne. Wynika to z (Mikołajewski, 2007, s. 34): kulturowej dominacji myślenia analitycznego utożsamianego z racjonalnością (można zauważyć istotne różnice w poziomie wykorzystania intuicji pomiędzy krajami azjatyckimi a europejskimi i północnoamerykańskimi – na korzyść krajów azjatyckich) oraz ograniczonej skłonności menedżerów do rozwijania i pobudzania swojej intuicji.

Analizując rolę intuicji w podejmowaniu decyzji, należy zwrócić uwagę na to, że intuicja nie zawsze prowadzi do trafnych wyborów (Sadler-Smith, 2007, s. 35–39). Formułowane na podstawie intuicji rozwiązania mogą być zniekształcane poprzez nawyki, które przyczyniają się do tworzenia stereotypów w myśleniu. Ludzie są z natury twórczy i kreatywni, ale w konsekwencji codziennej rutyny stłumiona zostaje ich sprawność myślenia. Czynniki, które najczęściej wypaczają rozwiązania intuicyjne, zostały przedstawione na rysunku 2.3 (Fazlagić, 2012).



Rysunek 2.3. Czynniki wypaczające rozwiązania intuicyjne

Źródło: (Fazlagić, 2012)

Na podstawie dotychczasowej wiedzy odnoszącej się do roli intuicji w podejmowaniu decyzji można sformułować następujące wnioski (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 259):

- najczęściej trafne są te decyzje, w których intuicja jest uzupełniana przez kompleksową wiedzę i wieloletnie doświadczenie decydenta;
- negatywne emocje, takie jak strach, złość, nienawiść, ograniczają potencjał intuicyjny decydenta;
- optymistyczna postawa i pozytywne emocje wynikające z zaangażowania w proces decyzyjny zwiększają jego skuteczność poprzez wzrost motywacji do podejmowania decyzji oraz poszukiwanie rozwiązania w ramach nieoczywistych obszarów;

- intuicja tylko częściowo wynika z inteligencji człowieka, który szybciej i sprawniej niż inni potrafi interpretować związki między z pozoru niepowiązаныmi danymi (zdaniem H. Gardnera, intuicja mieści się w ramach inteligencji intrapersonalnej; autor wyróżnił osiem typów inteligencji: logiczno-matematyczną, językową, przyrodniczą, muzyczną, przestrzenną, ruchową, interpersonalną i wcześniej wspomnianą intrapersonalną; ta ostatnia wiąże się z wiedzą o sobie samym i oznacza zdolność do patrzenia na świat z własnego punktu widzenia, rozpoznawania własnych uczuć i emocji, pozwala na osądzanie ich i wykorzystanie w autokontroli; osoby z rozwiniętą inteligencją intrapersonalną posiadają tzw. mądrość życiową, intuicję, wewnętrzną motywację i silną wolę do działania) ([http:// http://dziecisawazne.pl/8-inteligencji-wedlug-prof-h-gardnera/](http://http://dziecisawazne.pl/8-inteligencji-wedlug-prof-h-gardnera/), dostęp 11.05.2017);
- intuicja twórcza wymaga rozwiniętej wyobraźni, która może być ukierunkowana na różne obszary (np. matematyczny, muzyczny, plastyczny, przestrzenny);
- intuicja w pracy menedżera jest niezbędna, ale nie może stanowić wyłącznej podstawy podejmowania decyzji.

Bez udziału intuicji nie jest możliwe wykreowanie twórczego rozwiązania problemu decyzyjnego. Otrzymane w ten sposób rozwiązanie powinno być poddane racjonalnej analizie, nawet w przypadku, kiedy warunki decyzyjne nie są korzystne, np. działanie odbywa się pod presją czasu. Specjaliści sugerują zatem, aby myśleć w sposób intuicyjny, a działać racjonalnie (Borowska, 2012, s. 176–181).

Analizując literaturę z obszaru intuicji, można sformułować wniosek dotyczący perspektywicznego charakteru wykorzystania intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji. Wydaje się, że w warunkach, w których funkcjonują współczesne organizacje, a charakteryzujących się znaczną dynamiką, złożonością i nieprzewidywalnością, szanse na przewyciężenie konkurencji mają wyłącznie te organizacje, które potrafią skutecznie antycypować przyszłe trendy oraz identyfikować i wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu okazje. Możliwe jest to tylko przez wykorzystanie intuicji (Krawczyk-Bryłka, 2015, s. 131–144). Wydaje się zatem, że jedną z najbardziej pożądaných współcześnie kompetencji menedżerskich jest właśnie potencjał intuicyjny. Umożliwia on efektywne i szybkie łączenie doświadczenia, zdolności analitycznych i odwagi niekonwencjonalnego myślenia (Jędrzejczyk, 2015, s. 35–40). Jest on też swoistą alternatywą lub ciekawym uzupełnieniem dla planowania długookresowego i zarządzania strategicznego, które w związku z tym, że opierają się na wielowymiarowych analizach obszernych danych rynkowych, nie są dostępne dla mikroprzedsiębiorstw (Kowalewski 2012, s. 519). Intuicja daje szanse na skuteczne podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Ponadto skłania menedżerów do podejmowania odważniejszych i bardziej ryzykownych decyzji. Można zatem stwierdzić, że intuicja będzie odgrywała w najbliższej przyszłości kluczową rolę nie tylko w obszarze zarządzania niepewnością, lecz także w zwiększaniu poziomu skuteczności szeroko rozumianego zarządzania.

2.2. Czynniki wzmacniające i ograniczające potencjał intuicyjny

Intuicja coraz częściej staje się jednym ze sposobów doskonalenia procesów podejmowania decyzji, zwłaszcza w kontekście ich skuteczności. Nieuwzględnienie jej w procesie decyzyjnym przyczynia się do ograniczenia zbioru potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego. Dlatego też menedżer powinien rozpoznać swój potencjał intuicyjny i dążyć do jego doskonalenia. Pomimo braku jednomyslności co do tego, w jaki sposób działa intuicja, większość autorów jest zgodna, że może być ona wzmacniana i rozwijana poprzez uczenie się oraz systematyczne procesy integracji informacji, które generują intuicję i nieświadomie wpływają na dokonywane wybory (Lindner, 2015, s. 108).

Przyjmuje się, że każdy człowiek ma określony potencjał intuicyjny, ale nie każdy w pełni go wykorzystuje w swoim działaniu. Potencjał intuicyjny można wzmacniać oraz rozwijać, podobnie jak inne procesy myślowe. Zdecydowana większość organizacji nie rozwija, a nawet marnuje potencjał menedżerów, którzy opanowali zdolność wyzwalania swojej intuicji. Bardzo często lekceważy się możliwość doskonalenia kompetencji menedżera poprzez uczestniczenie w treningach rozwoju wiedzy intuicyjnej (Kowalewski, 2012, s. 505). Świadome korzystanie z potencjału intuicyjnego wymaga znajomości technik, ćwiczeń i zasad umożliwiających pobudzanie wykorzystania posiadanego potencjału intuicyjnego oraz czynników, które mogą skutecznie ograniczać zastosowanie tej zdolności w praktyce.

L. Robins identyfikuje osiem sposobów wzmacniania intuicji (Fazlagić, 2005):

- koncentrowanie się na „podpowiedziach” intuicji,
- skupienie uwagi na sygnałach związanych z intuicją (każda osoba posiada swoisty kanał komunikacji z intuicją, np. odczucia, mowa ciała, myśli),
- świadome formułowanie pytań i intuicyjne formułowanie na nie odpowiedzi,
- wykorzystywanie intuicji w przypadku problemów decyzyjnych obarczonych niewielkim ryzykiem,
- korzystanie z intuicji w przypadku problemów trudnych do zrozumienia i logicznego wyjaśnienia (wymaga cierpliwości, gdyż wygenerowanie intuicyjnego rozwiązania może być czasochłonne),
- dzielenie problemu na części w celu minimalizacji ryzyka (łatwiej podejmuje się decyzje obciążone niskim poziomem ryzyka, również z wykorzystaniem intuicji),
- zapisywanie wszelkich przejawów intuicji oraz odczuć z nimi związanych w celu dokonania późniejszej retrospekcji, aby sprawdzić, jaki rodzaj decyzji był podejmowany z wykorzystaniem intuicji oraz jakie były ich skutki,
- analizowanie argumentów racjonalnych pomimo wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym.

W tabelach 2.4 i 2.5 przedstawiono proponowane w literaturze przedmiotu techniki i ćwiczenia stosowane w celu zwiększenia częstotliwości występowania oraz trafności działań intuicyjnych. Pierwsza grupa technik i ćwiczeń pobudza, czyli aktywizuje (uruchamia) potencjał intuicyjny jednostki. Druga proponuje techniki umożliwiające rozwój (wzmocnienie) tego potencjału.

Tabela 2.4. Techniki i ćwiczenia pobudzające wykorzystywanie intuicji

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

Źródło: (Agor, 1998, s. 209).

Tabela 2.5. Techniki wzmacniające potencjał intuicyjny

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

Źródło: (Agor, 1998, s. 211).

Proponowane w literaturze ćwiczenia i techniki mające wzmocnić oraz pobudzić potencjał intuicyjny (tabele 2.4 i 2.5) wiążą się przede wszystkim z wyciszeniem i relaksacją, gdyż napięcie zarówno fizyczne, jak i emocjonalne nie sprzyja wykorzystaniu intuicji w praktyce. Poza tym celem tych działań jest poszerzenie horyzontów

decydenta, ćwiczenie wyobraźni oraz dążenie do zaakceptowania wieloznaczności i braku kontroli. Wynika to z tego, że wykorzystanie intuicji jest w dużej mierze procesem myślowym o charakterze twórczym.

Pobudzanie intuicji wiąże się z rozwojem zdolności twórczego myślenia, które z kolei można doskonalić poprzez (Gach i Wodecka-Hyjek, 2003, s. 36–37):

- łączenie przyjemności z pasją – elementem generowania intuicyjnego rozwiązania powinna być gra umysłowa, podczas której decydent łamie konwenanse i przyjęte zasady postępowania w celu kreowania nowych reguł i rzeczywistości; dzięki takiej postawie możliwe jest tworzenie nowych idei i koncepcji;
- bycie odkrywcą, a nie ekspertem – w literaturze przedmiotu uważa się, że istnieje różnica między dogłębną znajomością danej dziedziny a umiejętnością dokonywania odkryć w jej obszarze; specjalista posiada wiedzę na dany temat i wykorzystuje ją do formułowania argumentów mających bronić jego stałe, oparte na dotychczasowych osiągnięciach poglądy, a jeżeli ma wątpliwości, to stara się je wyjaśnić, konfrontując się z innym specjalistą lub poszukując potrzebnych informacji w literaturze przedmiotu; nie podejmuje raczej prób samodzielnego zbadania istoty problemu – z tego też względu często eksperci reprezentują postawy pozbawione wyobraźni;
- pobudzanie wyobraźni – uwzględnienie marzeń podczas logicznego myślenia motywuje do wytężonej pracy, dlatego też menedżerowie w trakcie pracy analitycznej powinni pozwalać sobie na chwilowe oderwanie się od organizacyjnej rzeczywistości.

Autorami, którzy także zwrócili uwagę na znaczenie rozwoju i doskonalenia zdolności twórczych menedżera w skutecznym wykorzystaniu intuicji, byli S. Makaridis oraz A. Gaba. Sformułowali oni zasady mające ułatwić myślenie kreatywne, czynić umysł bardziej otwartym i podatnym na rozwiązania intuicyjne. Zgodnie z tymi zasadami należy (Mikołajewski, 2007, s. 27):

- myśleć abstrakcyjnie (starać się wyobrażać sobie sytuacje, rozwiązania i pomysły),
- rozwijać wygenerowane pomysły,
- unikać schematycznego myślenia,
- rozszerzać swoje horyzonty (poszukiwać nowych rozwiązań dla wcześniej już rozwiązanych problemów),
- podważać istniejące założenia w celu doskonalenia działania,
- odrzucać ogólnie akceptowane mądrości,
- nie poddawać się dyktaturze i ścisłej kontroli,
- nie poddawać się krytyce innych,
- nie bać się ryzyka i eksperymentowania, gdyż nowe rozwiązania zawsze są obarczone możliwością porażki.

Kolejny zestaw wytycznych i wskazówek, które mogą się okazać przydatne przy wykorzystywaniu intuicji w podejmowaniu decyzji, zostały zawarte w tabeli 2.6.

W tabeli 2.6 zostały przedstawione, podobnie jak w poprzednich, takie czynniki, które wpływają na skuteczność wykorzystania intuicji, jak skupienie, wyciszenie

Tabela 2.6. Wskazówki przydatne w intuicyjnym procesie decyzyjnym

Kategoria	Praktyczne wskazówki
Intuicja	docenianie i rozwijanie intuicji
Czas	właściwa organizacja czasu i przestrzeni potrzebnych do wykorzystania intuicji
Relaksacja	eliminacja napięcia fizycznego i emocjonalnego
Cisza	wykorzystanie medytacji do „wyciszenia” umysłu
Uczciwość	uczciwość wobec samego siebie
Receptywność	wyciszenie i bycie podatnym na rozmaite bodźce
Wrażliwość	adaptacja do zewnętrznych oraz wewnętrznych procesów
Niewerbalna zabawa	ćwiczenie i doskonalenie niewerbalnych form ekspresji bez jasno sprecyzowanego celu (rysowanie, wyrażanie emocji poprzez muzykę)
Zaufanie	zaufanie do posiadanej wiedzy i doświadczenia
Otwartość	otwartość na nowe doświadczenia
Akceptacja	akceptacja własnego losu
Miłość	bycie uczuciowym i wrażliwym
Nieprzysłuchiwanie się	akceptacja rzeczy takimi, jakimi są
Codzienna praktyka	codzienne wykorzystywanie intuicji zarówno w odniesieniu do problemów błahych, jak i priorytetowych
Prowadzenie dziennika intuicyjnego	zapisywanie wszelkich przejawów intuicji
Grupa wsparcia	otaczanie się osobami, z którymi można się dzielić swoimi intuicyjnymi rozwiązaniami bez obawy bycia osądzonym
Radość	ukrywanie wewnętrznej radości z rozszerzenia swojego sposobu poznania i postrzegania

Źródło: (Agor, 1998, s. 201–205).

i świadome odwoływanie się do intuicji. Poza tym zwrócono uwagę na konieczność codziennego treningu oraz zapisywania jej przejawów w celu późniejszego zweryfikowania skuteczności wykorzystywanej intuicji. Uznaje się także, że możliwe jest wyróżnienie cech osobowości, które predysponują do wykorzystania intuicji i które warto rozwijać, a są nimi: wrażliwość, otwartość, akceptacja losu, pewność siebie, uczciwość wobec samego siebie.

Niektórzy badacze koncentrują swoją uwagę na konieczności doskonalenia wybranych rodzajów intuicji. Autorami, którzy zaproponowali mechanizmy rozwoju intuicji eksperckiej, są E. Salas, M.A. Rosen oraz D. DiazGranados. Intuicja ekspercka to jeden z podstawowych rodzajów intuicji, który najczęściej jest przedmiotem zainteresowań oraz badań specjalistów z tego obszaru. Wynika ona z posiadania wiedzy specjalistycznej w danym obszarze (zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym). W tabeli 2.7 przedstawiono zidentyfikowane przez autorów mechanizmy wraz z ich krótkim opisem.

Tabela 2.7. Mechanizmy rozwoju i doskonalenia intuicji eksperckiej

Mechanizmy umożliwiające rozwój i doskonalenie intuicji eksperckiej		
Lp.	mechanizmy	charakterystyka
1	Celowa, zaplanowana praktyka	można zidentyfikować cztery rodzaje celowej praktyki: <ul style="list-style-type: none"> • powtarzanie tych samych lub podobnych zadań • natychmiastowa informacja zwrotna umożliwiająca doskonalenie wykonywanych działań • opieranie zadań na wiedzy osoby uczącej się • zaangażowanie osoby uczącej się w działalność praktyczną oraz motywacja do ciągłego doskonalenia
2	Samoregulacja	<ul style="list-style-type: none"> • celowość procesu decyzyjnego • świadomy monitoring oraz samoocena w trakcie przebiegu procesu • można wyróżnić trzy typy samoregulacji: środowiska, wewnętrznego poznania (stanów i procesów emocjonalnych), behawioralnych procesów wydajności
3	Poszukiwanie sprzężenia zwrotnego	<ul style="list-style-type: none"> • sprzężenie zwrotne jest niezbędne do rozwoju wiedzy eksperckiej • eksperci są świadomi wagi sprzężenia zwrotnego (poszukują go) • sprzężenie zwrotne jest istotnym elementem efektywnej nauki
4	Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • motywacja jest kluczowym elementem rozwoju wiedzy eksperckiej • jest związana z odczuwaniem wewnętrznej potrzeby do poszerzania swojej wiedzy i efektywności działania
5	Orientacja na cel	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwia decydentowi skoncentrowanie się • rozwija jego strategie zadaniowe • wymaga formułowania celów związanych z wydajnością działania (cele te ułatwiają realizację określonego zamierzenia oraz umożliwiają rozwinięcie posiadanej wiedzy)

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

Rozwój intuicji eksperckiej wiąże się bezpośrednio z procesem nauki. Oznacza to doskonalenie posiadanej oraz pozyskiwanie nowej wiedzy, a także zdobywanie doświadczeń. W związku z powyższym do elementów stymulujących efektywny proces uczenia się można zaliczyć: praktykę w działaniu (celowe powtarzanie), świadomość przebiegu procesu nauki, jego monitoring oraz umiejętność dokonywania samooceny (świadomość przebiegu procesu uczenia się pozytywnie wpływa na jego efektywność), motywację wewnętrzną do zdobywania nowych doświadczeń oraz wiedzy, uzyskiwanie informacji zwrotnej odnośnie do osiągniętych postępów w celu doskonalenia swojego działania oraz wyznaczanie celów, które umożliwiają koncentrację na wytyczonym zadaniu.

Umysł, pracując w trybie intuicyjnym, wykorzystuje wszelkie źródła informacji: dane, fakty, emocje, zdarzenia, obrazy, doświadczenia własne i osób trzecich. Proces przetwarzania tych informacji odbywa się wówczas poza świadomością decydenta. Dlatego też bardzo często przełomowe odkrycia, krytyczne decyzje są formułowane nie w momencie dokonywania racjonalnej analizy, która opiera się wyłącznie

na faktach i danych, ale w sytuacjach niezwiązanych z problemem decyzyjnym, w wyniku intuicyjnego procesu myślowego. Uzyskane w ten sposób rozwiązanie problemu jest efektem permanentnej pracy mózgu. Intuicję można więc traktować jako efekt nieświadomego przetwarzania dostępnych dla mózgu informacji. W literaturze przedmiotu proponuje się techniki związane z ćwiczeniem procesu myślowego (refleksyjnego – angażującego jednocześnie lewą i prawą półkulę mózgu), umożliwiające rozwój i wzmacnianie potencjału intuicyjnego i umiejętne łączenie go z racjonalną analizą (Malewska, 2013d, s. 83–94). Można do nich zaliczyć (Cartwright, 2004, s. 10–23):

- Tworzenie dzienników intuicyjnych – pozwalają na zapisywanie istotnych doświadczeń, a jednocześnie dają możliwość przeanalizowania i rozważenia ich pod kątem wartości, jaką miały dla uzyskanych efektów. Zapamiętane związki między podjętą decyzją a osiągniętym wynikiem umożliwią podjęcie decyzji w podobnej sytuacji bez konieczności posiadania kompletnej informacji. W prowadzeniu dziennika intuicyjnego istotne jest wykorzystanie nie tylko formy pisemnej, lecz także graficznej. Zwizualizowanie problemu umożliwi uzyskanie większej ilości informacji oraz zidentyfikowanie cech, które ułatwią głębsze zrozumienie problemu decyzyjnego. Wzmacnianie zdolności percepcji, niezbędnej przy graficznej prezentacji problemu decyzyjnego, przyczyni się do efektywniejszego rozwiązywania problemów, gdyż umożliwi całościowe ujmowanie sytuacji decyzyjnej. Proces rysowania spowalnia percepcję, dzięki czemu decydent jest w stanie pozyskać więcej informacji. Dziennik intuicyjny jest też okazją do zapisywania swoich przejawów intuicji odnośnie do danego problemu i weryfikacji ich słuszności w przyszłości. Istotne jest, aby poddać swoje rozwiązania intuicyjne analizie przed ich zapisaniem, a następnie znaleźć czas, aby rozważyć i przejrzyć je ponownie. Technika ta zwiększa zaufanie decydenta do skutecznego wykorzystania intuicji. Warunkiem koniecznym prowadzenia efektywnego dziennika intuicyjnego jest sumienność. Niezbędne jest zatem skrupulatne zapisywanie wszelkich problemów decyzyjnych, ich rozwiązań racjonalnych i intuicyjnych oraz emocji im towarzyszących. Czasami sam proces zapisywania doświadczeń przyczynia się do uporządkowania posiadanych informacji i rozjaśnienia tok rozumowania decydenta.
- Obrazowanie – oznacza tworzenie za pomocą wyobraźni umysłowego obrazu danego problemu decyzyjnego. Stanowi jeden ze sposobów rozwoju potencjału intuicyjnego i zwiększania jego skuteczności w praktyce podejmowania decyzji. Proste ćwiczenie, takie jak wyobrażanie sobie określonych obrazów, powoduje, że uaktywnia się prawa półkula mózgową odpowiedzialna za myślenie intuicyjne. Ćwiczenie to może także polegać na utożsamianiu problemu decyzyjnego z konkretnym przedmiotem, a następnie na szukaniu analogii między nimi. Wizualizacja rozwiązania problemu i sukcesu stanowi znaną technikę zwiększania skuteczności działania. Obrazowanie problemu decyzyjnego nie oznacza wiernego jego odtworzenia, lecz pozwala na zaprezentowanie go za pomocą symboli lub metafor. Ważnym etapem jest przeanalizowanie przygotowanej wizualizacji

i rozważenie jej pod kątem powiązań z problemem decyzyjnym. Czynność ta powinna zostać powtórzona w pewnych odstępach czasowych. Swoje wrażenia dotyczące obrazu problemu decyzyjnego można zapisać w dzienniku intuicyjnym, łącząc tym samym dwie techniki wzmocnienia intuicji. Wykorzystując technikę obrazowania, warto podzielić się przygotowanymi wizualizacjami z osobami trzecimi. Być może dostrzegą one rozwiązanie problemu lub ewentualnie spojrzą na niego z odmienniejszej niż decydent perspektywy.

- Sen – może być on jednym z istotnych źródeł refleksji nad problemem. W czasie snu myślenie analityczne zostaje wyłączone, a dominującą funkcję przejmuje myślenie intuicyjne. W trakcie snu mogą powstawać rozwiązania problemu decyzyjnego, pomysły, metafory i obrazy związane z sytuacją decyzyjną. Sny można zapisywać w dzienniku intuicyjnym. To umożliwi późniejsze ich przeanalizowanie i uchroni przed zapomnieniem szczegółów. Jednym ze sposobów wykorzystania snu jako źródła potencjalnych rozwiązań problemów decyzyjnych jest analizowanie sytuacji decyzyjnej przed zaśnięciem. Ma to na celu wywołanie snu o konkretnej tematyce (zjawisko to nosi nazwę „wysiewu snu”).
- Analiza – doskonalenie potencjału intuicyjnego nie oznacza całkowitej rezygnacji z analizy. Analityczne podejście polega na rozwiązywaniu problemu decyzyjnego poprzez rozważanie poszczególnych jego elementów, podczas gdy podejście intuicyjne wiąże się z całościowym ujmowaniem problemu lub zestawianiem jego poszczególnych elementów w innowacyjny sposób. Optymalnym sposobem myślenia i podejmowania decyzji wydaje się połączenie podejścia racjonalnego i intuicyjnego. Oznacza to w praktyce gromadzenie wszystkich dostępnych informacji umożliwiających opracowanie wariantów rozwiązania problemu, a następnie wykorzystywanie podejścia intuicyjnego w celu poszukiwania innych możliwości. Decydent dokonuje analizy problemu, ale także uwzględnia swoje emocje w procesie dokonywania wyboru. Aby zwiększyć skuteczność jednoczesnego wykorzystania podejścia analitycznego i intuicyjnego, można zapisywać w dzienniku intuicyjnym wszelkie dane i informacje, pytania, wątpliwości, plan działania, harmonogram postępowania, a także tworzyć listę za i przeciw dotyczącą poszczególnych rozwiązań, a następnie uzupełniać ją swoimi spostrzeżeniami i pomysłami. Zestawienie realnych danych z kreatywnymi pomysłami może skutkować powstaniem nowego spojrzenia na problem.
- Emocje – nieodłącznym komponentem procesu podejmowania złożonych decyzji są emocje. Konflikt między poleceniem przełożonego lub strategią organizacji a wartościami wyznawanymi przez menedżera może prowadzić do emocjonalnych rozterek. Menedżerowie efektywnie rozwiązujący problemy są postrzegani jako ci, którzy nie ujawniają swoich emocji w krytycznych sytuacjach. Nie oznacza to jednak, że ignorują te emocje. Są opanowani, gdyż dokonują wcześniejszej analizy, uświadamiają sobie odczucia związane z danym problemem, wyznaczają priorytety działania. Refleksyjne myślenie (łączące podejście racjonalne i intuicyjne) daje menedżerom możliwość przygotowania się na krytyczne sytuacje.

Ćwiczenia mające na celu zwiększenie stopnia opanowania emocji są związane z rozważaniem potencjalnych sytuacji sprzecznych z przyjmowanymi przez menedżera wartościami. Warto też się odnieść do wcześniejszych doświadczeń własnych lub osób trzecich i starać się je przeanalizować pod kątem komponentu emocjonalnego. Takie działania przygotowują menedżera do podejmowania krytycznych, obciążonych ładunkiem emocjonalnym decyzji oraz zwiększą ich szybkość i efektywność. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że w celu wzmocnienia potencjału intuicyjnego oraz zwiększenia zdolności radzenia sobie z emocjami można spróbować pisać opowiadania lub wiersze. Działanie to jest sposobem na stworzenie dystansu między emocjami a refleksją.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że intuicję można rozwijać wyłącznie w sposób świadomy i zamierzony. W przypadku bazowania wyłącznie na argumentach logicznych i racjonalnych lub wcześniej sprawdzonych schematach potencjał intuicyjny może być ograniczany. Zaleca się zatem (Jędrzejczyk, 2013, s. 179):

- rozpoznawanie rozwiązań intuicyjnych, aby świadomie korzystać z intuicji,
- nauczenie się słuchania i rozumienia intuicyjnych rozwiązań, gdyż nie każdy kreatywny, spontaniczny pomysł oznacza wykorzystanie intuicji,
- świadome wykorzystywanie intuicji umożliwiające odróżnienie intuicyjnego sposobu pozyskania wiedzy od innego rodzaju poznania.

Rekapitulując przedstawione powyżej rozważania dotyczące technik, ćwiczeń, wskazówek i zasad mających na celu pobudzenie, wzmocnienie oraz skuteczne wykorzystanie potencjału intuicyjnego menedżera w praktyce podejmowania decyzji, należy podkreślić, że w dużej mierze wiążą się one z próbą operacjonalizacji intuicji. Niestety, operacjonalizacja ta jest niestandardowa i wymaga wysiłku oraz cierpliwości. Nie istnieje bowiem jeden, obowiązujący sposób wykorzystania intuicji, gdyż intuicja charakteryzuje się własną dynamiką, co oznacza, że nie podlega wywołaniu w określonym czasie. Autorzy jednak zwracają uwagę na czynniki, które generują intuicję, a mianowicie uspokojenie i oderwanie od rzeczywistości. Badacz mózgu R. Ornstein utrzymuje, że rozwinięcie zdolności natychmiastowego, intuicyjnego postrzegania i pojmowania jest paradoksalnie bardzo czasochłonne i niemożliwe dla osób niecierpliwych. Wynika to z szerokiego warsztatu działań związanych z wykorzystaniem intuicji (Pierce, w: Agor, 1998, s. 64, 71). Wśród czynników sprzyjających intuicyjnemu postrzeganiu można wyróżnić: poszerzanie percepcji, rozwijanie wyobraźni i wrażliwości, ogniskowanie świadomości, równoważenie zaangażowania i obojętności, utrzymywanie skupienia, równoważenie i zespalandzenie aspektów fizycznych i duchowych, budowanie pozytywnego nastawienia i postawy, ufność, wykorzystywanie mowy ciała do pozyskiwania informacji niewerbalnych, stosowanie się do wskazówek podświadomego przewodnictwa.

Istnieją także czynniki, które mogą istotnie ograniczać potencjał decyzyjny decydenta. Czynniki te zestawiono w tabeli 2.8.

Najczęstszym błędem popełnianym przy wykorzystywaniu intuicji w procesie decyzyjnym jest oszukiwanie samego siebie, przedstawianie sytuacji decyzyjnej

Tabela 2.8. Czynniki ograniczające stosowanie intuicji

Zniekształcanie sygnałów intuicyjnych	Czynniki stresogenne
<ul style="list-style-type: none"> • przywiązanie do osoby, w odniesieniu do której podejmowana jest decyzja • nieuczciwość wobec samego siebie 	<ul style="list-style-type: none"> • napięcie fizyczne i emocjonalne • zmęczenie, choroba
Ograniczenia czasowe	Brak pewności
<ul style="list-style-type: none"> • presja czasu • braki w gromadzeniu faktów • działanie impulsywne 	<ul style="list-style-type: none"> • lęk, obawa • zakłopotanie • brak równowagi psychicznej • branie pod uwagę zbyt wielu pragnień, uczuć i argumentów innych osób, wbrew własnym odczuciom

Źródło: (Agor, 1998, s. 205).

i faktów w pożądanym przez menedżera sposób, a nie w taki, jaki jest w rzeczywistości. Oznacza to, że błędy decyzyjne wynikają z dokonywania przez decydentów zniekształcania rzeczywistości, w tym przypadku sygnałów intuicyjnych. Poza tym czynnikami ograniczającymi wykorzystanie intuicji w procesie decyzyjnym są stres, działanie pod presją czasu, słaba kondycja fizyczna i psychiczna decydenta. Jest zauważalne, że powyższe czynniki utrudniające podejmowanie decyzji w ramach modelu intuicyjnego można także odnieść do modelu racjonalnego (Agor, 1998, s. 205).

W literaturze, oprócz wyżej wymienionych czynników ograniczających stosowanie intuicji, wyróżnia się także inne bariery, które utrudniają decydentowi dostęp do podświadomości, w tym do zdolności intuicyjnych. Należą do nich różnego rodzaju normy zachowań, przesady i stereotypy, które funkcjonują nie tylko w społeczeństwie, ale także w konkretnej organizacji. Wśród nich najczęściej wymienia się (Gach i Wodecka-Hyjek, 2003, s. 35): nadmierne przywiązanie do przeszłości i tradycji, orientację na stabilność i konformizm, błędny system wychowawczy i nauczania, przyjęty model konsumpcji.

Dlatego też menedżer powinien przełamywać schematy i stereotypy, będąc jednocześnie przygotowanym do nieustannych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym oraz poszukiwania nowych, efektywniejszych metod zarządzania.

2.3. Profil intuicyjnego menedżera

Intuicja wydaje się jedną z odpowiedzi współczesnych menedżerów, w obszarze zarządzania, a zwłaszcza podejmowania decyzji, na rosnącą niepewność i złożoność otoczenia. Coraz więcej decydentów przyznaje się do korzystania z intuicji

w przypadku konieczności dokonywania wyborów dotyczących problemów nieustrukturyzowanych i jednostkowych (Agor, 1998). Taki charakter mają problemy zarządcze, zwłaszcza na szczeblu strategicznym. Ze względu na rosnące zainteresowanie i wykorzystanie intuicji w praktyce można zidentyfikować nowy typ menedżera i decydenta – intuicyjny.

W literaturze przedmiotu uznaje się, że decydenci wykorzystujący intuicję w procesie podejmowania decyzji charakteryzują się określonymi cechami i umiejętnościami oraz specyficznym stylem pracy i myślenia. Odnosząc się do cech i kompetencji intuicyjnego menedżera, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na (Małewska, 2010, s. 334–351):

- koncentrację – intuicyjni menedżerowie poszukują optymalnego rozwiązania dla problemu decyzyjnego, w tym celu nieustannie analizują i przetwarzają dostępne informacje oraz osobiście angażują się w sam proces decyzyjny; zaangażowanie to przejawia się w częstym zadawaniu wnikliwych, prowokacyjnych, ale konstruktywnych pytań, które mają doprowadzić do podniesienia jakości informacji, zweryfikowania tych już posiadanych lub pozyskania nowych;
- motywację – jest ona związana z dążeniem do znalezienia odpowiedzi na nurtujące pytania oraz niesztampowych rozwiązań umożliwiających przewyżczenie konkurencji;
- samoświadomość – intuicyjny menedżer jest świadomy przebiegu procesu decyzyjnego, realizacji jego poszczególnych etapów, poza tym nie ma wątpliwości co do słuszności podjętych działań i w konsekwencji wybranej decyzji (charakteryzuje go wysoki poziom pewności siebie i poczucia własnej wartości w sferze zawodowej) (Woiceszyn, 2009, s. 311);
- umiejętność analizy i syntezy dużej ilości informacji oraz zidentyfikowania tych kluczowych z punktu widzenia podejmowanej decyzji; poza tym intuicyjny menedżer jest w stanie przewidzieć sposób wykorzystania tych informacji w praktyce zarządzania;
- umiejętność holistycznego spojrzenia na sytuację decyzyjną;
- wyczucie odpowiedniego momentu do podjęcia działania;
- zdolność identyfikacji i rozdzielenia czynników wpływających na sytuację decyzyjną, o charakterze fizycznym i tzw. nieuchwytnych, na które decydent nie ma możliwości oddziaływania;
- umiejętność komunikacji – wynika z wysokiego poziomu umiejętności społecznych;
- umiejętność identyfikacji szans pojawiających się w otoczeniu, podczas gdy inni decydenci nie są w stanie ich dostrzec;
- generowanie rozwiązań dla z pozoru nierozwiązywanego problemu decyzyjnego (Agor, 1998, s. 163);
- umiejętność skutecznego działania w warunkach ryzyka i niepewności;
- gotowość decyzyjną – intuicyjny menedżer nigdy nie uchyla się przed podjęciem decyzji, nawet w sytuacji braku wystarczających informacji lub gdy po-

tencjalna decyzja jest obarczona znacznym poziomem ryzyka (Harper, 1998, s. 145);

- umiejętność wypełnienia luki informacyjnej poprzez odwoływanie się do posiadanej wiedzy lub wcześniejszych doświadczeń;
- generowanie innowacyjnych rozwiązań i strategii, które nie stanowią rozwinięcia lub modyfikacji wcześniejszych propozycji w tym obszarze;
- unikatowe podejście do analizowanych problemów;
- skłonność do ryzyka (podejmowanie działań nawet w sytuacji braku niezbędnych informacji);
- szybkie przywoływanie i kojarzenie zdobytych doświadczeń (doświadczenie umożliwia dokonywanie szybkich wyborów bez konieczności przeprowadzania pogłębionej, czasochłonnej analizy);
- rozwiniętą świadomość emocjonalną – jest ona związana ze zdolnością do identyfikacji i zrozumienia własnych emocji oraz emocji innych – umożliwia radzenie sobie z emocjami, a w konsekwencji sprawne rozwiązywanie problemów.

Analizując styl pracy intuicyjnego menedżera, można zauważyć, że charakteryzuje się on przede wszystkim brakiem sekwencyjnego działania (decydent nie realizuje poszczególnych etapów klasycznego procesu decyzyjnego). Z pozoru działanie to sprawia wrażenie chaotycznego i jest związane z częstym przechodzeniem z jednego wątku czy problemu do drugiego bez zauważalnych reguł. Poza tym w trakcie rozwiązywania problemu można wyróżnić odmienne fazy w pracy decydenta związane z różnym poziomem zaangażowania i intensywności prac przez niego podejmowanych. Po okresie znacznego wysiłku intelektualnego można zaobserwować spadek zainteresowania problemem. Menedżer intuicyjny działa sprawniej, gdy w zespole, w którym pracuje, dominują więzi nieformalne. Skuteczność działań menedżera intuicyjnego wzrasta, gdy współpracuje on z menedżerami o podobnym stylu pracy i myślenia. W sytuacji kiedy intuicyjny menedżer współpracuje z decydemtem racjonalnym (pracującym zgodnie z ustalonymi procedurami i schematami), traci motywację do pracy i chęć poszukiwania unikatowego rozwiązania. Warto też zauważyć, że intuicyjny menedżer ma skłonność do generowania wielu rozwiązań, z których część automatycznie (kierując się odczuciami) eliminuje bez dokonywania dalszej szczegółowej oceny i analizy. Jest to sprzeczne ze stylem pracy reprezentowanym przez racjonalnego menedżera, który proponuje tylko realne rozwiązania i poddaje je szczegółowej ocenie. W przypadku, w którym intuicyjny menedżer wygeneruje znaczą liczbę, nie zawsze wykonalnych, możliwości decyzyjnych może dojść do paraliżu prac analitycznych ze strony racjonalnego menedżera. Ta istotna różnica w sposobie podejmowania decyzji stanowi powód potencjalnego konfliktu między decydentami obu typów, przyczyniając się do niskiej skuteczności ich współpracy.

Dokonując charakterystyki intuicyjnego menedżera, należy zwrócić uwagę na to, że pomimo wielu pozytywnych cech, zdolności i umiejętności, jakimi się odznacza, posiada on także cechy negatywne, które mogą zmniejszać skuteczność

realizacji procesu decyzyjnego. Do cech tych można zaliczyć przede wszystkim: negatywny stosunek do działań rutynowych i analizowania szczegółów, pochopne wyciąganie wniosków, pomijanie faktów, kurczowe trzymanie się i zbytne przywiązanie do osądów o charakterze intuicyjnym nawet wtedy, gdy fakty dowodzą, że są one błędne (podążanie za inspiracją nawet w sytuacji, w której jest ona wyraźnie fałszywa), zmienne tempo pracy (brak stałego tempa pracy każdego dnia), problemy z uzasadnieniem słuszności oraz zaprezentowaniem proponowanych rozwiązań, a także z zastosowaniem ich w praktyce (Agor, 1998, s. 277; Bieniok i in., 2006, s. 94).

W literaturze przedmiotu rzadko dokonuje się szerszej charakterystyki intuicyjnego decydenta. Problematykę tę podjął F. La Pira, który zwrócił uwagę na jego kilka istotnych cech (tabela 2.9).

Tabela 2.9. Cechy intuicyjnego menedżera

Cechy intuicyjnego menedżera	Charakterystyka
1. Podejście emocjonalne	decyzje podejmowane przez intuicyjnego menedżera charakteryzują się znacznym ładunkiem emocjonalnym (menedżerowi towarzyszy silne uczucie, że dana decyzja jest dobra lub zła)
2. Osobiste zaangażowanie decydenta w proces decyzyjny	maksymalne skupienie uwagi decydenta na problemie przekłada się na osobiste zaangażowanie menedżera w proces decyzyjny, a przede wszystkim emocjonalny stosunek do proponowanego rozwiązania
3. Decyzyjność (szybkie podejmowanie decyzji)	zakłada się, że intuicyjny menedżer ma skłonność do szybkiego podejmowania decyzji (nie istnieją jednak wyniki badań potwierdzające to założenie)
4. Całościowe spojrzenie (umiejętność dostrzeżenia tzw. większego obrazu)	intuicyjny menedżer ma zdolność do całościowego ujmowania problemów decyzyjnych i proponowania holistycznych rozwiązań bez konieczności dokonywania szczegółowej analizy
5. Zorientowanie na działanie	intuicyjny menedżer pozostaje w ciągłej gotowości decyzyjnej (podejmuje działanie nawet w sytuacji braku niezbędnych informacji)
6. Spontaniczność	intuicyjny decydent ma skłonność do podejmowania spontanicznych decyzji (rzadko formułuje je z wyprzedzeniem, nie dokonuje prognoz)
7. Skłonność do ryzyka	intuicyjny decydent charakteryzuje się znaczną skłonnością do podejmowania ryzyka (jest w stanie podjąć decyzje szybko, spontanicznie, bez posiadania wystarczających informacji)

Źródło: Na podstawie (La Pira, 2011, s. 18).

Widoczne jest, że cechy zidentyfikowane przez F. La Pirę są zbieżne z tymi proponowanymi przez innych autorów i tworzą wspólnie spójny wizerunek intuicyjnego

decydenta. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że intuicyjnego menedżera charakteryzują następujące zachowania:

- na każdym etapie realizowanego zadania przyświeca mu wizja pożądanego efektu końcowego,
- jest w stanie przeanalizować wiele wątków jednocześnie (często sprawia wrażenie nieobecnego, gdyż rozważa zbyt wiele aspektów problemu),
- jest skłonny do definiowania ogólnie przyjętych pojęć od nowa, modyfikowania wykonywanych zadań oraz uwzględniania aktualnych uwarunkowań,
- bazuje na swojej intuicji,
- potrafi wygenerować wiele rozwiązań i szybko odrzucić te, które są nierealne lub błędne,
- omija obowiązujące procedury, nie lubi sformalizowanych sposobów postępowania,
- lubi nowe wyzwania (traktuje je jako szanse, a nie zagrożenie),
- postrzega problemy w sposób całościowy,
- udziela ogólnych odpowiedzi, ignoruje precyzyjne instrukcje, dostosowując je do własnych potrzeb i oczekiwań.

Dążąc do przedstawienia intuicyjnego menedżera jako wartościowego i pożądanego członka każdej organizacji, dokonano zestawienia proponowanych w literaturze przedmiotu cech efektywnego menedżera w odniesieniu do profilu intuicyjnego oraz racjonalnego decydenta. Celem tego zestawienia było zweryfikowanie, czy cechy efektywnego menedżera są większym stopniem zbliżone z cechami, umiejętnościami oraz predyspozycjami intuicyjnego, czy racjonalnego menedżera. Ponadto charakterystyki te zostały osadzone w kontekście wymogów sprawności funkcjonowania współczesnych organizacji w celu znalezienia odpowiedzi, czy cechy intuicyjnego menedżera korespondują ze złożonymi warunkami otoczenia (tabela 2.10).

Do umiejętności charakterystycznych intuicyjnego podejścia w podejmowaniu decyzji i jednocześnie odpowiadających złożonym warunkom otoczenia można zaliczyć: skłonność do ryzyka, wyczucie biznesu, zdolność generowania pomysłów i rozwiązań, zdolność komunikacji oraz praktyczne podejście do rozwiązywania problemów. Z kolei racjonalnym menedżerem przypisuje się: zdolność analitycznego myślenia, zdolności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność przeprowadzania profesjonalnych ekspertyz, znajomość systemów i narzędzi przetwarzania informacji. Pożądane umiejętności kadry zarządzającej łączą więc cechy charakterystyczne zarówno dla racjonalnego, jak i intuicyjnego menedżera. Wynika to z tego, że efektywne przywództwo wymaga integracji podejścia analitycznego i intuicyjnego.

Tabela 2.10. Cechy efektywnego menedżera vs cechy menedżera intuicyjnego oraz racjonalnego w kontekście wymogów sprawności funkcjonowania współczesnych organizacji

Cechy efektywnego menedżera (Bieniok i in., 2006, s. 27; Penc 2005, s. 69–71)	Cechy menedżera intuicyjnego	Cechy menedżera racjonalnego	Wymogi sprawności funkcjonowania organizacji
Zdolności analityczne – efektywny menedżer powinien posiadać umiejętność rozłożenia problemu decyzyjnego na części, zidentyfikowania i pozyskania niezbędnych informacji w odniesieniu do każdej z części oraz antycypowania skutków decyzji jako całości			konieczność pozyskania, przeanalizowania i dokonania syntezy wielu informacji
Zdolność myślenia syntetycznego – oznacza umiejętność gromadzenia i zestawiania ze sobą danych i informacji w czasie, co umożliwia znalezienie pewnych prawidłowości w zbiorze z pozoru niepowiązanych ze sobą elementów			
Umiejętności intuicyjnej oceny – do pewnego etapu procesu decyzyjnego decydent rozpatruje sytuację i problem decyzyjny racjonalnie i analitycznie. W pewnym momencie istotną rolę zaczyna odgrywać intuicja. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacji, w której istnieje konieczność szybkiego podjęcia decyzji, występuje wiele wariantów decyzji przy jednoczesnym braku wyraźnego kryterium wyboru oraz w sytuacji unikatowej, nieposiadającej wcześniejszych precedensów			szybkość podejmowanych decyzji (konieczność podejmowania decyzji pod presją czasu)
Gotowość decyzyjna – umiejętność związana z szybkim podejmowaniem decyzji, nawet w warunkach niepewności			
Kreatywność – skuteczny decydent rozumie znaczenie twórczego podejścia w kreowaniu rozwiązań problemu decyzyjnego. Optymalna decyzja bardzo często wymaga nieszablonowego, innowacyjnego podejścia i proponowania decyzji niebędących rozwinięciem ani kontynuacją wcześniejszych rozwiązań. Nawet jeżeli decydent nie ma tego typu umiejętności, jako zarządzający powinien zachęcać swoich podwładnych do twórczego formułowania różnych wariantów decyzyjnych			konieczność rozwiązywania problemów jednostkowych, złożonych i nieustrukturyzowanych

Cechy efektywnego menedżera (Bieniok i in., 2006, s. 27; Penc 2005, s. 69–71)	Cechy menedżera intuicyjnego	Cechy menedżera racjonalnego	Wymogi sprawno- ści funkcjonowania organizacji
Odporność psychiczna – dobry decydent powinien umieć działać w warunkach ryzyka i niepewności oraz radzić sobie w warunkach stresogennych. Ponadto musi też być zdolny do permanentnego pokonywania przeciwności i frustracji. Powinien się cechować pozytywnym podejściem, entuzjazmem i wiarą w możliwość rozwiązania każdego problemu			skuteczne podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności
Otwartość – dobry decydent korzysta ze wszystkich źródeł informacji, nawet tych związanych z podszeptami intuicji			konieczność wypełnienia luki informacyjnej w przypadku braku
Umiejętność godzenia racjonalnej analizy z podejściem intuicyjnym			wystarczających informacji (korzystanie ze wszystkich dostępnych źródeł informacji zarówno z faktów, jak i „podszeptów” intuicji)
Akceptacja i pewność siebie – osoby o wysokiej samoocenie nie ulegają presji otoczenia, w związku z czym są w stanie podejmować słuszne decyzje. Obawy uniemożliwiają precyzyjną analizę i ocenę wariantów decyzji, co powoduje, że osobom o niskim poczuciu własnej wartości trudniej podejmować skuteczne decyzje			konieczność pewnego i zdeterminowanego działania (odpowiednie wycucie czasu)
Kwalifikacje zawodowe – posiadanie wiedzy specjalistycznej z obszaru, którego dotyczą podejmowane decyzje (odnosi się to zarówno do wiedzy teoretycznej, jak i praktycznej zdobytej w wyniku doświadczenia)			wymóg posiadania wiedzy specjalistycznej
Wysoki poziom umiejętności społecznych – oznacza zdolność do kształtowania odpowiednich relacji międzyludzkich (zdolność komunikacji, negocjacji, wspólnego rozwiązywania problemów)			skuteczna komunikacja (niezbędna w dobie internacjonalizacji oraz wzrostu znaczenia organizacji sieciowych charakteryzujących się brakiem bezpośredniego kontaktu między członkami organizacji)

- brak lub niskie nasilenie danej cechy
 występowanie danej cechy

2.4. Metody i narzędzia pomiaru intuicji

Intuicja jest poddawana naukowym, ale także empirycznym rozważaniom w ramach neuronauki, psychologii oraz zarządzania. Podstawowym celem badań realizowanych w obszarze zarządzania wydaje się dostosowanie wiedzy pozyskanej w ramach innych nauk do potrzeb pragmatycznego świata biznesu. Problemy z pomiarem zjawiska intuicji wynikają przede wszystkim z braku jednorodności badaczy co do istoty intuicji. W literaturze przedmiotu proponuje się wiele wzajemnie sprzecznych definicji, co utrudnia porównanie rezultatów poznawczych uzyskanych przez poszczególnych autorów. Przekłada się to na problemy z powtórzeniem badań i podaje w wątpliwość poprawność stosowanych narzędzi.

Na postawie krytycznej analizy literatury przedmiotu dokonano przeglądu proponowanych narzędzi i instrumentów wykorzystywanych do pomiaru intuicji w procesach podejmowania decyzji. Do analizy wybrano te narzędzia, które, zdaniem autorki, były kompleksowe i metodycznie złożone. Celem tego przeglądu było zidentyfikowanie struktury i założeń będących podstawą poszczególnych instrumentów w celu zaprojektowania autorskiego sposobu pomiaru potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji (tabela 2.11).

Ze względu na efemeryczny charakter intuicji większość badań empirycznych prowadzonych w tym obszarze miała dotychczas charakter jakościowy. Ich celem było odtworzenie intuicyjnego procesu myślowego poprzez introspekcję rozważań decydenta dokonywaną w formie pogłębionych wywiadów przeprowadzanych z menedżerami. Badania te obejmowały relatywnie małe grupy decydentów, co uniemożliwiało generalizację uzyskanych rezultatów poznawczych (Petitmengin-Peugeot, 1999, s. 43–77). Z kolei badania empiryczne mające charakter ilościowy pozostają nadal w fazie koncepcyjnej. Podejmowane próby badawcze były z reguły obarczone pewnymi ograniczeniami poznawczymi. Badania prowadzone przez L.A. Burke'a i M.K. Millera sprowadzały się wyłącznie do badania opinii respondentów, czy i w jakich warunkach wykorzystują oni intuicję w podejmowaniu decyzji (Burke i Miller, 1999, s. 91–99; Parikh i in., 1994). Nie dawały one jednak odpowiedzi na pytanie o realne wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Inni badacze z kolei skupiali swoją uwagę wyłącznie na wybranych zachowaniach decydentów, świadczących o wykorzystaniu intuicji (na ich preferencjach), nie ujmując analizowanej problematyki w sposób całościowy (Khatri i Ng, 2000, s. 57–86). Pozostali autorzy podejmowali próby jednoczesnego badania predyspozycji oraz rzeczywistego wykorzystania intuicji. W większości tych badań trudno jednak zidentyfikować, czy analizie poddawano predyspozycje decydenta do wykorzystania intuicji, jego preferencje, potencjał intuicyjny, czy realne wykorzystanie intuicji. Można zauważyć, że badania dotyczące problematyki intuicji realizowane w ramach konkretnych nauk charakteryzują się brakiem ciągłości i spójności. Kolejni badacze nie korzystają z osiągnięć i rezultatów poznawczych wcześniejszych badań empirycznych.

Tabela 2.11. Charakterystyka wybranych narzędzi badawczych wykorzystywanych do pomiaru intuicji

Lp.	Narzędzie	Podstawowe założenia
1	<i>Intuitive management survey</i> (AIM – <i>Agor's intuitive measurement survey</i>) (Agor, 1998, s. 172–176)	Propozycja pomiaru potencjału intuicyjnego zaproponowana przez W.H. Agora jest najbardziej rozpowszechnionym narzędziem pomiaru intuicji w procesach podejmowania decyzji. Jednak jest także narzędziem, które rzadko było wykorzystywane na szerszą skalę w badaniach empirycznych, poza tymi przeprowadzonymi oryginalnie przez autora. Celem kwestionariusza AIM było zmierzenie predyspozycji i możliwości rozwoju zdolności do skutecznego podejmowania decyzji menedżerskich na podstawie uczucia w trudnych warunkach decyzyjnych (w przypadku braku lub nadmiaru sprzecznych informacji). Autor, projektując ten instrument pomiaru, przyjął założenie (korzystając z założeń innego narzędzia znanego pod nazwą <i>Myers-Briggs type indicator</i>), zgodnie z którym intuicja i racjonalna analiza są skrajnymi punktami tego samego wymiaru. Przy użyciu kwestionariusza AIM można wyznaczyć poziom potencjalnych zdolności intuicyjnych decydenta oraz określić, w jakim stopniu zdolności te są wykorzystywane w praktyce podejmowania decyzji
2	<i>International survey on intuition</i> (ISI) (Parikh, Neubauer i Lank, 1994)	Narzędzie ISI zostało zaprojektowane w celu przeprowadzenia badania o charakterze międzykulturowym i było to jedno z niewielu badań empirycznych z obszaru intuicji przeprowadzonych na tak dużą skalę. Autor i jego współpracownicy przyjęli założenie, że intuicja jest zjawiskiem wielopoziomowym i wielowątkowym. Istotną różnicą w porównaniu z wyżej przedstawionym kwestionariuszem AIM jest to, że twórcy ISI przyjęli, że procesy intuicyjne i racjonalne wzajemnie się wykluczają. Należy również podkreślić, że ISI skupia się przede wszystkim na elementach intuicji opartej na wiedzy (eksperckiej), natomiast mniej na intuicji emocjonalnej. Poza tym narzędzie to zostało zaprojektowane raczej w celu określenia, jak decydenci interpretują pojęcie intuicji niż w celu jej pomiaru
3	<i>Rational-Experiential Inventory</i> (REI) (Pacini i Epstein, 1999)	Podstawową cechą tego narzędzia jest założenie, że intuicja i analiza stanowią dwa odrębne wymiary. W ramach tego instrumentu autorzy dążyli do rozgraniczenia tzw. zaangażowania decydenta w intuicję oraz jego rzeczywistego wykorzystania intuicji. Pierwszy element oznacza preferencje decydenta w kwestii wykorzystania intuicji lub racjonalnej analizy. Natomiast rzeczywiste wykorzystanie jest rozumiane jako zdolność do polegania na intuicji w procesie podejmowania decyzji
4	<i>Intuitive profile</i> (IQ2) (Cappon, 1993, s. 40–91)	IQ2 to jedyny niewerbalny instrument służący do pomiaru procesu przetwarzania informacji. Ten obszerny test umożliwia także ocenę szybkości rozwiązywania problemów, zdolności do radzenia sobie w warunkach niekompletnej informacji (co wiąże się bezpośrednio z wykorzystaniem intuicji w procesach podejmowania decyzji). Wizualny charakter tego narzędzia

Lp.	Narzędzie	Podstawowe założenia
	<i>Intuitive profile</i> (IQ2) (Cappon, 1993, s. 40–91)	badawczego umożliwia pomiar intuicji w separacji od racjonalnej analizy, co z kolei pozwala na zbadanie bezpośrednio poznania bez udziału świadomego przetwarzania i analizy. Znacznym ograniczeniem tego instrumentu pomiaru intuicji jest jego format wideo i czas trwania (1,5 h), co stanowi istotną przeszkodę w prowadzeniu badań empirycznych na dużą skalę
5	M. Sinclair, N.M. Ashkanasy (Sinclair i Ashkanasy, 2005, s. 353–370)	Autorzy, dążąc do zaproponowania kompleksowego sposobu pomiaru wszystkich rodzajów intuicji, zaprojektowali narzędzie uwzględniające jednocześnie trzy metody: werbalną (opis sposobu podejmowania decyzji przez decydenta – poszczególnych etapów), opis procesu kreacji rozwiązania (im trudniejszy do przedstawienia, w tym większym stopniu będzie prawdopodobnie związany z zastosowaniem intuicji), pomiar czasu potrzebnego do podjęcia decyzji (zakładając, że intuicja oznacza nagle, bezpośrednio zrozumienie, można przypuszczać, że decydent intuicyjny będzie potrzebował mniej czasu na podjęcie decyzji w porównaniu z decydem przeprowadzającym racjonalną analizę)

Podsumowując zaprezentowane w tabeli 24 wybrane narzędzia pomiaru intuicji proponowane w literaturze przedmiotu, należy podkreślić, że dotychczas nie opracowano instrumentu, który w sposób całościowy mierzyłby wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych. Sugerowane przez autorów w tym obszarze rozwiązania uwzględniają wyłącznie wybrane aspekty intuicji. Prawidłowo sformułowany kwestionariusz wymagałby wzięcia pod uwagę wielu kryteriów procesu decyzyjnego, które różnicują podejście analityczne oraz intuicyjne. Ze względu na złożoność zjawiska intuicji powstaje zatem pytanie, czy możliwy jest jej całościowy pomiar przy wykorzystaniu jednego uniwersalnego narzędzia. Można przypuszczać, że holistyczne podejście do zagadnienia pomiaru intuicji wymagałoby integracji kilku metod badawczych.

2.5. Przegląd badań empirycznych dotyczących intuicji w obszarze zarządzania

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania można obserwować rosnące zainteresowanie wykorzystaniem intuicji w procesie podejmowania decyzji. Ujęcie to ma głównie charakter teoretyczny. Zarządzający jednak coraz częściej przypisują sukces swoich organizacji zastosowaniu intuicji w procesie podejmowania decyzji

strategicznych. Sceptycy takiego sposobu podejmowania decyzji utrzymują, że decyzje te mimo wszystko są podejmowane na podstawie badań rynkowych, wcześniejszych doświadczeń oraz głębokiego zrozumienia zasad funkcjonowania biznesu i rynku. Pomimo krytyki intuicja ma swoich zwolenników i coraz częściej staje się przedmiotem badań empirycznych.

W literaturze przedmiotu, zwłaszcza anglojęzycznej, w ciągu ostatnich lat pojawiły się pierwsze publikacje dotyczące wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. W prezentowanym dorobku brakuje jednak systematyzacji i całościowego podejścia do problematyki intuicji w zarządzaniu. Stanowi on zaledwie „zlepek” rozmaitych dociekań naukowców, co świadczy o początkowym stadium prowadzonych badań. Poniższe zestawienie stanowi próbę dokonania systematyzacji zrealizowanych badań empirycznych z zakresu intuicji w obszarze zarządzania (tabela 2.12).

Problematyka intuicji w obszarze zarządzania była wcześniej rozpatrywana przede wszystkim w ramach takich nauk, jak psychologia czy neuronauka. Na przełomie wieków badania empiryczne dotyczące intuicji były prowadzone przede wszystkim poza zarządzaniem, a nieliczne, które realizowano na gruncie tej dyscypliny, dostarczały sprzecznych wyników uniemożliwiających jednoznaczne jej zdefiniowanie. Pierwsze badania empiryczne i wynikające z nich próby zdefiniowania cech charakterystycznych intuicji były podejmowane pod koniec lat 90. i na początku nowego milenium. W ostatnich latach można obserwować intensyfikację badań w tym obszarze, które stają się coraz bardziej metodycznie złożone i dostarczają kompleksowej wiedzy na temat tego, czym jest intuicja oraz w jakich sytuacjach się ją wykorzystuje (Malewska, 2013c, s. 15–27).

Kluczową kwestię sporną w tym obszarze stanowi sposób pomiaru tego zagadnienia. Naukowcy zajmujący się tą dziedziną nadal nie osiągnęli konsensusu w zakresie najlepszej metody pomiaru intuicji. W dotychczasowych badaniach operacjonalizacja intuicji miała charakter niekiedy przypadkowy bądź fragmentaryczny – nie wynikała z merytorycznej analizy uwarunkowań wykorzystania intuicji. Powstałe do tej pory miary traktuje się jako przyczynkowe do wypracowania precyzyjniejszego narzędzia. W praktyce i teorii zarządzania istnieje luka poznawcza dotycząca konceptualizacji oraz operacjonalizacji potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji. Najczęściej uwaga autorów koncentrowała się na definiowaniu pojęcia intuicji, identyfikowaniu jej wykorzystania w procesach decyzyjnych lub określaniu jej rodzajów. Zasadne zatem staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące relacji między posiadanym potencjałem intuicyjnym a stopniem jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji.

W literaturze przedmiotu formułuje się następujące rekomendacje dotyczące kierunków przyszłych badań nad problematyką intuicji (Akinci i Sadler-Smith, 2012, s. 105–122):

- Ostrożniejsze tworzenie ram teoretycznych. (Badania empiryczne dotyczące intuicji zrealizowane w ostatnich latach umożliwiły nieco precyzyjniejsze okre-

Tabela 2.12. Zestawienie wybranych badań empirycznych nad problematyką intuicji w obszarze zarządzania

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
<p>Epstein (1985, kontynuacja badań 1994)</p>	<p>Przedmiotem badań była teoria CEST (<i>cognitive experiential self-theory</i>), która zakłada, że poznanie odbywa się w sposób racjonalny (analityczny) lub empiryczny (intuicyjny)</p>	<p>Teoria ta należy do grupy teorii tzw. podwójnego procesu. Zakłada ona, że jednostki postrzegają rzeczywistość w dwojaki sposób: racjonalny (analityczny) i empiryczny (intuicyjny). Pierwszeństwo autor przypisał poznaniu intuicyjnemu. Zgodnie z teorią CEST w sytuacji obciążonej znacznym ładunkiem emocjonalnym decydent automatycznie odwołuje się do systemu intuicyjnego, poszukując w podświadomości podobnych zdarzeń wraz z towarzyszącymi im odczuciami (Epstein, 1985, s. 283–310). Pomimo że w ramach tej teorii autor nie stosuje terminu intuicji czy przeczucia, to jednak uważa, że system empiryczny będący przeciwieństwem systemu racjonalnego odnosi się bezpośrednio do intuicji, gdyż stanowi ona jego istotny podzbiór (Epstein, 2008, s. 23–37). Teoria ta stała się bardzo popularna wśród autorów realizujących badania empiryczne w tym zakresie. Istnieje kilka powodów wyjaśniających to zainteresowanie, a mianowicie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość operacjonalizacji tej teorii poprzez wykorzystanie tzw. racjonalno-eksperymentalnego inwentarza (REI) będącego narzędziem umożliwiającym określenie dominującego podejścia jednostki do pozyskiwania i przetwarzania informacji • teoria ta pozwoliła na sformułowanie teoretycznych podstaw konstruktywnej krytyki wcześniejszego narzędzia stosowanego w tym obszarze, a mianowicie CSI (indeksu stylu kognitywnego) • Epstein brał w swoim systemie empirycznym pod uwagę większość cech charakterystycznych dla intuicji (uznaje się, że jest to kompleksowe podejście do tej problematyki)
<p>Agor (1989)</p>	<p>Przedmiotem badań był sposób wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych. Podmiotem natomiast byli menedżerowie najwyższego szczebla</p>	<p>Na podstawie przeprowadzonych badań autor wyróżnił trzy sposoby wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym (Agor, 1998, s. 206–207):</p> <ul style="list-style-type: none"> • większość menedżerów twierdziła, że podejmując decyzje, stara się przewidzieć najwłaściwszy sposób postępowania; aby to osiągnąć, pozwalają oni działać intuicji i wyobraźni w celu wygenerowania jak największej liczby różnorodnych rozwiązań; menedżerowie ci nie stosują tradycyjnego modelu podejmowania decyzji uwzględniającego przechodzenie przez poszczególne etapy procesu decyzyjnego

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
		<ul style="list-style-type: none"> • druga pod względem liczebności grupa menedżerów stosowała odmienny od poprzedniej sposób wykorzystywania intuicji – opierała się ona na ustrukturyzowanym systemie podejmowania decyzji, składającym się z ogólnie przyjętych w literaturze etapów; intuicja odgrywała w tym przypadku rolę nie tyle twórczą, co integrującą, a menedżerowie kładli nacisk na zapewnienie sobie marginesu czasowego w celu przeprowadzenia dokładnej analizy danych • trzecią grupę menedżerów stanowili ci, którzy wypracowali indywidualne techniki wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym, np. niektórzy menedżerowie korzystali z intuicji w odniesieniu do problemów, które nie wymagały podjęcia decyzji (w stosunku do problemów, które prognozowali, że pojawią się w przyszłości) (Malewska, 2010, s. 126–141)
<p>Parikh (1994) Badania w podobnym nurcie były realizowane także przez Burke i Miller (1999)</p>	<p>Celem badań było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co oznacza pojęcie intuicji? • Jak można ją zidentyfikować? • Jaką odgrywa rolę? • W jakich sytuacjach wykorzystuje się ją najczęściej? <p>Badania przeprowadzono w dziewięciu krajach. Z kolei Burke i Miller dążyły do określenia specyfiki intuicji, sposobu jej doskonalenia i – podobnie jak Parikh – do wyznaczenia, w jakich sytuacjach i z jaką częstotliwością jest ona wykorzystywana. Podmiotem badań było 60 menedżerów najwyższego szczebla będących członkami przodujących przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych</p>	<p>Wyniki badań uzyskane przez Parikha mają w znacznej mierze charakter deskryptywny, brak w nich natomiast niezależnych wniosków autora oraz teoretycznych uogólnień (Parikh i in., 1994). Burke i Miller z kolei zaproponowały zarządzającym szereg wskazówek dotyczących wykorzystania intuicji w praktyce, a zwłaszcza sytuacji, w których powinno się ją stosować (w warunkach niepewności, w sytuacji kiedy racjonalna analiza wydaje się niewystarczająca i wymaga zbalansowania informacjami pochodzącymi z innych źródeł, w przypadku braku wyraźnych wskazówek i kryteriów wyboru) (Burke i Miller, 1999, s. 91–99)</p>

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
Klein (1997)	Przedmiotem badań były strategie podejmowania decyzji stosowane przez specjalistów w odniesieniu do zadań nieustrukturyzowanych i złożonych, w warunkach presji czasu i niepewności	W wyniku przeprowadzonych badań autor sformułował model RPD (<i>recognition-primed decision</i>), w którym zakłada się, że specjaliści działający pod presją czasu i w warunkach znacznej niepewności są w stanie podejmować skuteczne decyzje bez przeprowadzania świadomych, złożonych analiz poprzez odwołanie się do doświadczenia i znalezienie w podświadomości pewnych wzorów stosowanych w przeszłości w podobnych sytuacjach. Autor jest jednak krytyczny w odniesieniu do zastosowania intuicji w praktyce. Uważa, że zarówno intuicja, jak i doświadczenie mogą być zawodne i prowadzić do błędów w ocenie sytuacji decyzyjnej. Jednocześnie podkreśla, że intuicja i doświadczenie wzbogacają wiedzę jawną i ukrytą oraz posiadane przez daną jednostkę umiejętności, co bezpośrednio wpływa na jakość przeprowadzanych analiz (Klein, 1998)
Khatri i Alvin (2000) ^a	Przedmiotem badań było zastosowanie intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych na przykładzie organizacji z trzech branż	Badania przeprowadzone przez autorów były pierwszymi mającymi na celu zbadanie związku pomiędzy zastosowaniem intuicji a sprawnością funkcjonowania organizacji. Autorzy uzasadniali wybór przedmiotu i podmiotu badań tym, że dotychczasowe publikacje miały raczej charakter podręcznikowy, a ich zamiarem było uzyskanie wyników o charakterze aplikacyjnym (Khatri i Ng, 2000, s. 57)
Tokarski (2001)	Przedmiotem badań była zależność między wykorzystaniem intuicji w procesach podejmowania decyzji a formą własności organizacji	przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło na uzyskanie następujących rezultatów poznawczych: <ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie podejmujący trafne decyzje w przedsiębiorstwach niepaństwowych chętniej deklarują włączanie intuicji do racjonalnego procesu decyzyjnego niż kadra zarządzająca pozostałych przedsiębiorstw • autor sfalsyfikował hipotezę, zgodnie z którą w przedsiębiorstwach państwowych menedżerowie nie akceptują decyzji intuicyjnych • w sektorze niepaństwowym (osiągającym wyższą efektywność) posługiwanie się intuicją w procesie decyzyjnym jest częstsze niż w przedsiębiorstwach państwowych • trafność intuicyjnego podejmowania decyzji wzrasta wraz z doświadczeniem, ale jest uzależniona od szeregu czynników, takich jak charakter doświadczeń menedżera na początku pracy (Tokarski, 2001, s. 272–273)

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
Slovic (2004)	Przedmiotem badań było znaczenie odczuć, przecucia w podejmowaniu decyzji (autor rozpatrywał także zagadnienie tzw. heurystyki afektywnej)	Silną stroną badań przeprowadzonych przez autora było znalezienie powiązania pomiędzy heurystyką afektywną a modelami tzw. podwójnego procesu (zwłaszcza z teorią CEST Epsteina). Slovic postulował, że zarówno w empirycznym, jak i racjonalnym systemie zaproponowanym przez Epsteina występują elementy racjonalności. W związku z powyższym stosował on w odniesieniu do racjonalnego systemu określenie analityczny. Autor w swoich badaniach starał się dowieść, że heurystyka afektywna stanowi centralną część empirycznego (intuicyjnego) sposobu myślenia i jest prawdopodobnie dominującym sposobem oceny ryzyka (Slovic, Finucane, Peters i MacGregor, 2004, s. 311–322). Rozważania przeprowadzone przez Slovicę stanowią integrację i syntezę wcześniejszych osiągnięć i badań z zakresu intuicji
Lipshitz i Shulimovitz (2007)	Przedmiotem badań było podejmowanie decyzji dotyczących usług kredytowych w sektorze bankowym. Podmiotem badań było 14 menedżerów podejmujących decyzje dotyczące udzielania pożyczek w dużym izraelskim banku komercyjnym	Wyniki badań dowodzą, że w przypadku podejmowania decyzji dotyczących pożyczek menedżerowie brali pod uwagę zarówno dane będące rezultatem przeprowadzonych racjonalnych analiz, jak i informacje będące wynikiem przecucia lub wrażenia, jakie pożyczkobiorca wywarł na pożyczkodawcy. Ponadto warto zauważyć, że informacje pochodzące ze źródeł nieanalitycznych okazywały się istotniejsze od tych będących wynikiem poznania racjonalnego (Lipshitz i Shulimovitz, 2007, s. 212–133)
Woiceshyn (2009), (2011)	Przedmiotem badań był przebieg procesu decyzyjnego wykorzystującego intuicję. Podmiotem natomiast 19 prezesów korporacji naftowych	W wyniku przeprowadzonych badań autorka sformułowała model podejmowania decyzji strategicznych uwzględniający wykorzystanie zarówno racjonalnej analizy, jak i intuicji. Oddziaływanie w tym modelu między analizą a intuicją sprowadza się do dwóch centralnych procesów: procesu integracji poprzez istotne szczegóły (prowadzi on do sformułowania zasad, które wpływają na sprawność realizacji drugiego procesu) oraz procesu spirali (Woiceshyn, 2009, s. 300). Rezultatem kolejnych badań był model etycznego podejmowania decyzji, w którym uwzględnia się oddziaływanie między intuicją a analizą poprzez formułowanie, odwoływanie się i stosowanie zasad moralnych niezbędnych do osiągnięcia długoterminowego sukcesu

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
<p>Dane i Pratt (2009) Zbliżone badania, których celem było zidentyfikowanie poszczególnych typów intuicji, były realizowane przez Glocknera i Wittemana (2010)</p>	<p>Celem badań było zidentyfikowanie rodzajów intuicji</p>	<p>W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego autorzy wyróżnili trzy typy intuicji (Dane i Pratt, 2009, s. 1–40):</p> <ul style="list-style-type: none"> • intuicję związaną z rozwiązywaniem problemów, odnoszącą się do procesu dopasowywania znanych wcześniej wzorów zachowań • odczucia, które powstają na skutek zestawienia posiadanej wiedzy w nowy, niesztampowy sposób (autorzy mieli jednak wątpliwości co do tego typu intuicji, gdyż proces ten przebiega relatywnie wolno, a cechą charakterystyczną zastosowania intuicji jest szybkość pozyskiwanych rozwiązań) • intuicję moralną. <p>Z kolei Glockner i Witteman poddali krytyce modele podwójnego procesu, zarzucając im, że nie różnicują sposobów poznania poza podziałem na poznanie racjonalne i intuicyjne. Dlatego zaproponowali podział intuicji na: intuicję asocjacyjną, dopasowującą, akumulującą i konstruktywną (Glockner i Witteman, 2010, s. 1–25). Wszyscy autorzy zgodnie jednak przyznają, że zaproponowane rodzaje intuicji wymagają dalszych, pogłębionych badań i analiz mających na celu określenie relacji zachodzących między nimi</p>
<p>Kahneman i Klein (2009) Salas (2010)</p>	<p>Przedmiotem badań były determinanty skutecznego wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji</p>	<p>Kahneman i Klein określili warunki graniczne, które oddzielają ekspertyzę intuicyjną od subiektywnej oceny (Kahneman i Klein, 2009, s. 515–526). Natomiast Salas zidentyfikował czynniki wpływające na skuteczność wykorzystania intuicji w praktyce. Zaliczył do nich: poziom ekspertyzy i styl przetwarzania informacji stosowany przez decydenta, strukturę zadania do wykonania, dostępność informacji zwrotnej, charakterystykę sytuacji decyzyjnej i otoczenia, w którym podejmowana jest decyzja (Salas i in., 2010, s. 941–973). Autorzy wyrazili pogląd o konieczności przeprowadzenia szerszych badań z zakresu intuicji eksperckiej</p>
<p>F. La Pira (2012)</p>	<p>Celem badań było lepsze zrozumienie wykorzystania intuicji w praktyce zarządzania, wyjaśnienie co to pojęcie oznacza oraz znalezienie odpowiedzi na pytanie czy przedsiębiorcy prowadzący kilka efektywnie funkcjonujących</p>	<p>W celu określenia stopnia racjonalności i intuicyjności w podejmowaniu decyzji autor zastosował tzw. indeks stylu kognitywnego. Otrzymane wyniki badań dowodzą, że tzw. wielokrotni przedsiębiorcy mają większą skłonność do wykorzystywania intuicji w procesie decyzyjnym niż przedsiębiorcy prowadzący jeden rodzaj działalności (tzw. przeciętni), a ci z kolei charakteryzują się wyższym poziomem zastosowania intuicji niż menedżerowie. Średnia punktów uzyskanych zarówno przez wielokrotnych,</p>

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
	<p>rodzajów działalności biznesowej mają większą skłonność do wykorzystywania intuicji w procesie podejmowania decyzji niż przedsiębiorcy prowadzący jeden rodzaj działalności lub menedżerowie? Przedmiotem powyższych badań był proces podejmowania decyzji, a podmiotem tzw. wielokrotni przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces, realizując kilka przedsięwzięć biznesowych. Do badań zakwalifikowani zostali wyłącznie przedsiębiorcy zatrudniający co najmniej pięć pełnoetatowych załóg pracowniczych i jednocześnie ci, którzy odnieśli sukces w co najmniej dwóch rodzajach prowadzonej działalności. Za sukces przyjęto osiągnięcie przez organizację zysku, przy czym nie określono jego poziomu. Autor przyjął, że wielokrotny sukces nie mógł być przypadkowy, lecz wynikał z właściwego identyfikowania szans i sygnałów pojawiających się w otoczeniu oraz właściwej ich interpretacji i wykorzystania. Poza tym przedsiębiorcy wielokrotni stanowili wyjątkową próbę badawczą, gdyż ich prawdopodobieństwo sukcesu malało z każdym kolejnym przedsięwzięciem</p>	<p>jak i przeciętnych przedsiębiorców uplasowała się w intuicyjnej części skali przedstawiającej styl podejmowania decyzji. Natomiast średnia punktów uzyskanych przez menedżerów znalazła się po stronie oznaczającej racjonalny proces decyzyjny. Badania wykazały także cechy, które najczęściej wskazywali przedsiębiorcy i menedżerowie jako istotne w procesie podejmowania decyzji zarówno o charakterze intuicyjnym, jak i racjonalnym. W podejściu racjonalnym najistotniejszą cechą okazała się awersja do ryzyka. Poza nią żadna z cech nie uzyskała poziomu statystycznej istotności. Warto podkreślić, że takie cechy, jak orientacja na szczegóły, preferencja czynności rutynowych czy postępowanie zgodnie z przyjętymi regułami charakterystyczne dla podejścia racjonalnego, okazały się w praktyce mniej istotne. W ramach intuicyjnego stylu podejmowania decyzji można zidentyfikować kilka najważniejszych cech wskazanych przez ankietowanych, a mianowicie: decyzje oparte na emocjach, podejście holistyczne do podejmowania decyzji, przeświadczenie, że podjęta decyzja będzie miała przełomowe znaczenie dla określonej grupy ludzi, podejmowanie ryzyka, orientacja na działanie oraz osobiste zaangażowanie. Warto zauważyć, że cechy charakterystyczne dla intuicyjnego sposobu podejmowania decyzji, które okazały się statystycznie nieistotne, to szybkość podejmowania decyzji i ich spontaniczność. Przeprowadzone z analizowanymi przedsiębiorcami wywiady wykazały, że uważają się oni za samowystarczalnych, mają zaufanie do swojej wiedzy i osądów, akceptują niejednoznaczność i niepewność oraz są skłonni podejmować decyzje nawet w warunkach niepełnej informacji. Ponadto w przypadku niemożności racjonalnego określenia potencjalnych wyników przyszłego przedsięwzięcia przedsiębiorcy mają skłonność do odwoływania się do intuicji (La Pira, 2010, s. 5–11)</p>

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
Hensman i Sadler-Smith (2011)	Przedmiotem badań był intuicyjny proces podejmowania decyzji w sektorze finansowym. Podmiotem natomiast 15 menedżerów najwyższego szczebla charakteryzujących się znacznym doświadczeniem zawodowym.	<p>Uzyskane rezultaty badań wykazały, że istnieje zależność między wykorzystaniem intuicji w procesach decyzyjnych a (Hensman i Sadler-Smith, 2011, s. 51–66):</p> <ul style="list-style-type: none"> • charakterem zadania i warunkami, w których jest ona wykorzystywana (warunki niepewności, presja czasu) • cechami indywidualnymi decydenta (doświadczenie, pewność siebie) • kontekstem organizacyjnym (dynamika zespołu, kultura organizacyjna, hierarchia organizacyjna)
Kowalewski (2012)	Zakresem badań objęto analizę opinii respondentów na temat częstotliwości podejmowania decyzji intuicyjnych, ich skuteczności oraz przyczyn. Podmiotem badań byli pracownicy i przedsiębiorcy z północno-wschodniej Polski	<p>Wnioski płynące z przeprowadzonego przez autora postępowania badawczego są następujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • większość ankietowanych menedżerów nie neguje użyteczności decyzji intuicyjnych w działalności gospodarczej • większość respondentów uważa, że skuteczność intuicji w biznesie zależy od charakteru podejmowanych decyzji oraz zakresu działalności przedsiębiorstwa • co trzeci ankietowany wyraził opinię, że wykorzystywanie intuicji w jego pracy jest często praktykowane • 45% respondentów oceniło skuteczność decyzji intuicyjnych powyżej przeciętnej • główną przyczyną wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji, w opinii respondentów, jest konieczność działania pod presją czasu, a nie brak informacji, jak zakładał autor (Kowalewski, 2012, s. 517)
Jędrzejczyk (2013)	Przedmiotem badań był proces zarządzania intuicją. Celem postępowania badawczego była: analiza procesu zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwach oraz opracowanie i ocena systemu zarządzania intuicją menedżerską. Badania objęto przedsiębiorstwa województwa śląskiego	<p>W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego autor opracował koncepcję systemu zarządzania intuicją w przedsiębiorstwach. Do podstawowych procesów, które zdaniem autora powinny się znaleźć w ramach skutecznego systemu zarządzania intuicją, należą: rozpoznanie problemu zdolności intuicyjnych kadry zarządzającej, określenie poziomu zdolności intuicyjnych niezbędnych na poszczególnych stanowiskach, rekrutacja menedżerów o pożądanych zdolnościach. Ponadto autor umiejscowił opracowany system zarządzania intuicją menedżerską w systemie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaproponował jego konstrukcję w przekroju czynnościowym i podmiotowym (Jędrzejczyk, 2013, s. 285)</p>

^a Zbliżone badania dotyczące wpływu wykorzystania intuicji na funkcjonowanie organizacji w różnych obszarach prowadzili także następujący badacze: **Sadler-Smith** (2004) w obszarze małych przedsiębiorstw; **Hough i Ogilvie** (2005) w obszarze preferencji w podejmowaniu decyzji strategicznych; **Leybourne i Sadler-Smith** (2006) w obszarze zarządzania projektami; **Ritchie** (2007) w obszarze organizacji non-profit; **Elbanne i Child** (2007) w obszarze efektywności decyzji strategicznych.

Źródło: Na podstawie (Malewska, 2013c, s. 15–27).

ślenie intuicji. Pojęcie to nie do końca jest jednoznacznie zdefiniowane, ale istnieje szereg jego powszechnie akceptowanych wyróżników. Sugeruje się ostrożne identyfikowanie ram teoretycznych w zakresie tej problematyki, gdyż nawet najmniejszy błąd mógłby prowadzić do regresji w zrozumieniu złożonego zagadnienia intuicji).

- Większa integracja i interdyscyplinarna współpraca w ramach badań empirycznych. (Badania z zakresu intuicji uległy progresji, gdyż teoretycy zarządzania przyjęli szerszą, interdyscyplinarną perspektywę. Dalszy rozwój w tym obszarze osiągnąć można w wyniku współpracy z naukowcami z obszaru kognitywistyki i neuronauki).
- Zwiększony rygor metodologiczny i pluralizm. (Badania realizowane w latach 90. z zakresu intuicji, dotyczące w znacznej większości sposobu pozyskiwania i przetwarzania informacji, były prowadzone indywidualnie przez poszczególnych badaczy w oderwaniu od równoległe prowadzonych, zbliżonych postępowań metodycznych. Powodowało to powielanie instrumentów badawczych często o dyskusyjnych podstawach teoretycznych. Zaleca się, aby naukowcy w większym stopniu współpracowali i korzystali z wcześniejszych osiągnięć w danym obszarze. Sugeruje się również poszukiwanie bardziej kreatywnych sposobów analizowania intuicji, np. prowadzenie dzienników intuicyjnych, w których zapisuje się wszelkie przejawy intuicji, łączy się wywiady z technikami związanymi z neurowyobraźnią).
- Przywiązywanie większej wagi do kwestii analitycznych i statystycznych. (Dotychczasowe badania realizowane z zakresu intuicji były prowadzone, w znacznej większości, w odniesieniu do jednostki w kontekście sposobu oraz stopnia wykorzystania przez nią intuicji. Jednak zrozumienie i doskonalenie zdolności do przetwarzania informacji niezbędnych dla procesu formułowania strategii zarówno na poziomie poszczególnych jednostek biznesu, jak i na poziomie korporacji wymaga koncentracji na problematyce intuicji jako zjawisku wieloaspektowym, odnoszącym się nie tylko do jednostki, lecz także do grup oraz organizacji jako całości).

Mając na uwadze powyższe zalecenia dotyczące badań empirycznych nad intuicją, autorka w kontekście prowadzonego postępowania badawczego zamierza:

- korzystać z dotychczasowych osiągnięć badaczy z tego zakresu – punktem wyjścia do rozważań zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym będą ogólnie akceptowane wyróżniki intuicji, które umożliwią kompleksowe (wieloaspektowe) porównanie intuicyjnego i analitycznego procesu decyzyjnego; charakterystyki te będą stanowiły podstawę do sformułowania narzędzia umożliwiającego pomiar poziomu wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych; poza tym autorka odniesie się także do proponowanego w literaturze profilu intuicyjnego menedżera z zamiarem wykorzystania go jako bazy do sformułowania części kwestionariusza ankiety pozwalającej na określenie poziomu potencjału intuicyjnego decydenta;

- przyjąć szerszą, interdyscyplinarną perspektywę w realizacji badań empirycznych, łącząc rozważania z zakresu zarządzania oraz psychologii;
- w odniesieniu do narzędzia badawczego zaproponować autorską propozycję pomiaru intuicji (poziomu potencjału intuicyjnego oraz stopnia jego wykorzystania); należy jednak podkreślić, że w obszarze tym autorka planuje odnieść się do wcześniejszych osiągnięć badaczy i skorzystać z wybranych założeń i rozwiązań;
- przeprowadzić badania o charakterze ilościowym, dążąc do statystycznej weryfikacji sformułowanych hipotez (z uwagi na to, że dotychczasowe badania dotyczące problematyki intuicji były najczęściej realizowane w odniesieniu do jednostki poprzez wykorzystanie studium przypadku).

ROZDZIAŁ 3

INTUICJA W PROCESACH PODEJMOWANIA DECYZJI

Celem tego rozdziału jest prezentacja problematyki intuicji w procesach podejmowania decyzji. Rozdział został podzielony na cztery podstawowe części. W dwóch pierwszych dokonano analizy i charakterystyki podejścia racjonalnego i intuicyjnego z punktu widzenia istoty poszczególnych rodzajów decyzji oraz przebiegu procesów decyzyjnych. W dalszej części rozdziału zidentyfikowano proponowane w literaturze determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. Ze względu na to, że wiedza w tym obszarze jest relatywnie rozproszona, wymagała ona uporządkowania, systematyzacji oraz uzupełnienia. Następnie, na podstawie krytycznej literatury przedmiotu, zaproponowano autorską klasyfikację determinant skutecznego wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Rozdział kończy propozycja koncepcyjnego modelu podejmowania decyzji integrującego podejścia intuicyjne oraz racjonalne.

3.1. Charakterystyka racjonalnego procesu decyzyjnego

W literaturze przedmiotu autorzy nie są zgodni co do kwestii, który ze sposobów podejmowania decyzji jest skuteczniejszy: racjonalny czy intuicyjny. Z jednej strony uważa się, że kompleksowa analiza stanowi podstawę tradycyjnego modelu procesu podejmowania decyzji, z drugiej jednak – że znaczenie racjonalnej analizy jest przeceniane. Zwraca się uwagę na rosnącą rolę intuicji w tym obszarze, ale jednocześnie podkreśla się, że intuicja jest konceptualizowana na różne sposoby, w zależności od propozycji formułowanych przez autorów. Pomimo problemów z jednoznacznym zdefiniowaniem oraz operacjonalizacją intuicji sugeruje się, że jest ona skuteczniejsza niż racjonalna analiza w określonych sytuacjach: konieczności podjęcia natychmiastowej decyzji, w warunkach kryzysu, złożonego i dynamicznie zmieniającego się otoczenia (Calabretta i in., 2017, s. 365–401). Badania empiryczne dowodzą, że

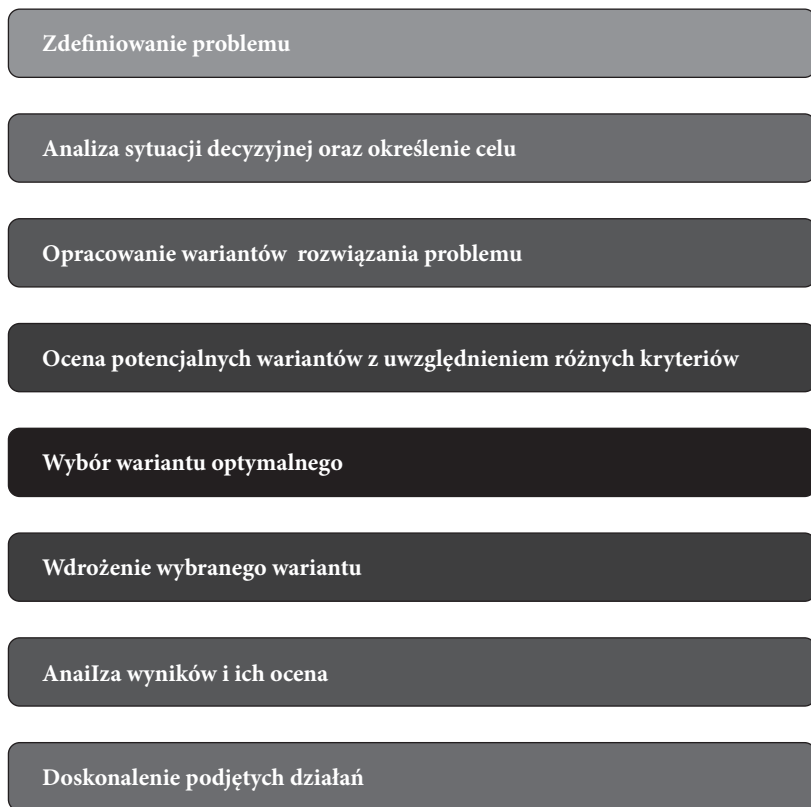
w tych warunkach racjonalni decydenci opierają swoje decyzje na niewielkiej liczbie istotnych danych, podczas gdy intuicyjni respondenci formułują znacznie bardziej całościowe oceny oparte na większej ilości informacji (Dijksterhuis, 2004, s. 586–598). Poza tym w pewnych sytuacjach mniej informacji, obliczeń i analiz może pozytywnie wpływać na skuteczność decyzji (Gigerenzer, Brighton, 2009, s. 107–143). Oczywiście można także odnaleźć opinie, zgodnie z którymi intuicja jest przyczyną poważnych błędów decyzyjnych. Wynika to z tego, że stanowi ona swego rodzaju „skrót” myślowy, który jest obarczony większym błędem niż statystyczne modele będące postawą podjęcia decyzji racjonalnych (Kahneman, 2003, s. 697–720).

Ponieważ w praktyce zarządzania współistnieją racjonalne i intuicyjne podejścia do podejmowania decyzji, zasadne wydaje się przeanalizowanie i dokonanie ich charakterystyki w kontekście zarówno istoty tych decyzji, jak i procesów decyzyjnych.

Określenie „racjonalne” wywodzi się z łacińskiego słowa *ratio* oznaczającego „rozum”. Pojęcie rozumu jest definiowane jako zdolność do myślenia dyskursywnego, czyli pojęciowego i refleksyjnego. Myślenie to przyjmuje formę rozumowania, czyli serii działań (czynności i operacji intelektualnych) umożliwiających rozpoznawanie i kreację pojęć w wyniku abstrakcji, rozróżniania i porównywania na podstawie bodźców dostarczanych przez rozmaite zmysły. Oprócz tworzenia nowych pojęć rozumowanie pozwala na formułowanie osądów, dochodzenie do nowych opinii poprzez dobieranie dla danego zdarzenia właściwych argumentów lub przewidywanie konsekwencji. Dobieranie może mieć charakter redukcyjny lub dedukcyjny i przybierać formę wnioskowania, sprawdzania, tłumaczenia, wyjaśniania, dowodzenia lub uzasadniania. Wszystkie te procesy wiążą się z wykorzystaniem logicznej argumentacji i przyjętych powszechnie reguł. Podsumowując, można stwierdzić, że w wyniku rozumowania jednostka jest w stanie tworzyć osądy i formułować pojęcia, które z kolei przekładają się na kreację wiedzy (Drabarek, 2002).

Dzięki zestawieniu określenia „racjonalne” z terminem „decyzji” powstaje pojęcie decyzji racjonalnych, które są podejmowane w wyniku procesu analizy, świadomie, na podstawie zgromadzonych faktów. Przyjmuje się, że decyzje te powinny być wynikiem procesu decyzyjnego obejmującego wiązkę logicznie powiązanych ze sobą operacji myślowych, uporządkowanych w odpowiedniej kolejności i umożliwiających analizę i ocenę sytuacji decyzyjnej, identyfikację innych wariantów decyzji, a także wybór najkorzystniejszego w danych warunkach wariantu. Racjonalne podejmowanie decyzji oznacza takie uporządkowanie wszystkich elementów procesu decyzyjnego, by tworzyły algorytm umożliwiający łatwiejsze osiągnięcie celu w postaci racjonalnej decyzji (Nogalski, Apanowicz, Rutka, Czermiński i Czerska, 2002, s. 428). Racjonalne myślenie i podejmowanie decyzji określane mianem rozumowania może być wyrażone w słowach lub innych symbolach. Jest to takie myślenie, które opiera się na rozumie. Jego wzorem jest poznanie naukowe, przede wszystkim matematyczno-logiczne. Poznając w sposób racjonalny, decydent odrzuca postrzeganie rzeczywistości oparte na przeczuciach i objawieniach. Rozwiązanie racjonalne powinno się sprowadzać do takiej treści myślowej, która jest zrozumiała i może być

zweryfikowana w odpowiednich warunkach. Poza tym ma ono charakter intersubiektywny zarówno jeżeli chodzi o przekazywanie, jak i weryfikację wyników. Ze względu na intersubiektywność decyzje racjonalne mogą mieć pewne cechy ujemne, takie jak zbytnia schematyczność i abstrakcyjność. W sposób analityczny podejmowane są decyzje na podstawie rzetelnej analizy dostępnych informacji uwzględniającej związki przyczynowo-skutkowe oraz kompleksową ich ocenę (Jędrzejczyk, 2013, s. 180). W procesie tym można wyróżnić kilka zasadniczych etapów (rysunek 3.1).

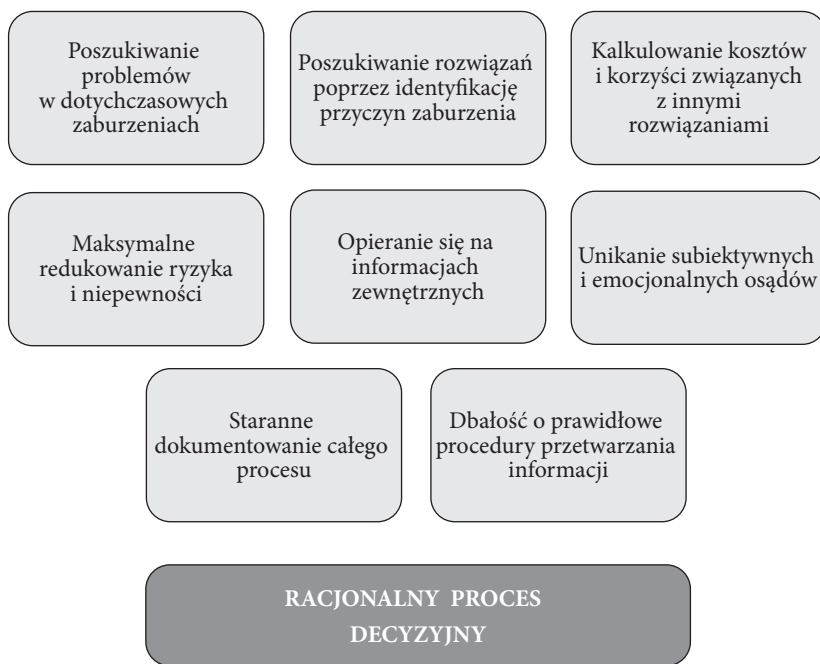


Rysunek 3.1. Etapy racjonalnego procesu decyzyjnego

Zródło: Na podstawie (Samuelson i Marks, 1998, s. 21)

Chcąc scharakteryzować racjonalny proces decyzyjny, należy podkreślić, że jest to proces przede wszystkim o charakterze analitycznym, sprowadzający się do podziału problemu na mniejsze elementy składowe, dokonywania ich racjonalnej analizy, a następnie podejmowania prób znalezienia rozwiązania dla problemu decyzyjnego. Na rysunku 3.2 zostały przedstawione właściwości tego procesu.

Skuteczna realizacja racjonalnego procesu decyzyjnego wymaga od decydentów posiadania specyficznych umiejętności i kompetencji, głównie o charakterze



Rysunek 3.2. Właściwości racjonalnego procesu decyzyjnego

Źródło: Na podstawie (Bolesta-Kukulka, 2003, s. 256)

diagnostyczno-analitycznym. W mniejszym stopniu są to umiejętności twórczego i kreatywnego myślenia. Wynika to z tego, że w racjonalnym procesie decyzyjnym szczególną wagę przywiązuje się do analizy problemu i sytuacji decyzyjnej oraz poszczególnych wariantów rozwiązania problemu. Z tego względu niezbędna jest także wiedza merytoryczna z obszaru, w którego ramach jest podejmowana decyzja. Kompetencje menedżerskie pożądane na poszczególnych etapach procesu decyzyjnego zostały przedstawione w tabeli 3.1.

Podsumowując, można stwierdzić, że racjonalnie podejmuje decyzje ten, kto (Nogalski i in., 2002, s. 428): nie działa pod wpływem impulsu, emocji czy przeczuć, lecz z myślą o dalszych konsekwencjach swojego postępowania; stosuje środki skuteczne i dąży do osiągnięcia celów, kierując się odpowiednim doбором środków oraz posiadaną wiedzą; przestrzega w doborze celów hierarchii przyjętej w danej społeczności, kieruje się uznanymi preferencjami oraz kieruje się w działaniu obowiązującymi zasadami (przestrzega konsekwencji w działaniu).

Racjonalny model decyzyjny można uznać za model czysto teoretyczny. W praktyce menedżerowie rzadko przestrzegają postulowanych w nim zasad. Ponadto nie zawsze możliwa jest realizacja poszczególnych etapów decyzyjnych w odpowiedniej kolejności. Często aspekty związane z wdrażaniem określonego wariantu rozwiązania determinują sposób formułowania problemu decyzyjnego, a także liczbę

Tabela 3.1. Kompetencje menedżerskie w kontekście etapów racjonalnego procesu decyzyjnego

Etapy procesu decyzyjnego	Pożądane kompetencje menedżerskie
<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja problemu decyzyjnego • ocena sytuacji decyzyjnej oraz wybór kryteriów decyzyjnych • opracowanie innych wariantów decyzji • ocena innych wariantów oraz wybór wariantu optymalnego • wybór decyzji, ocena skutków jej wdrożenia oraz ewentualne modyfikacje decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • merytoryczne, analityczne, umiejętność syntezy • merytoryczne, analityczne, ewaluacyjne • merytoryczne, koncepcyjne, prognostyczne • merytoryczne, analityczne, optymalizacyjne • decyzyjne, kompetencje z obszaru monitoringu i kontroli

Źródło: Na podstawie (Robbins i Coulter, 2002; Ivancevich i in., 1989, s. 101, za: Oleksyn, 2006, s. 73).

i zakres generowanych rozwiązań. Pomimo dążenia decydentów do podejmowania racjonalnych decyzji można wyróżnić bariery, które utrudniają racjonalne postępowanie. W większości wynikają one z nierealnych założeń będących podstawą racjonalnego działania. Są to (Robbins, 2005, s. 24–26):

- Jasny i jednoznaczny problem – w podejściu racjonalnym przyjmuje się założenie, że decydent potrafi precyzyjnie zidentyfikować i przeanalizować problem. W praktyce zarządzania problemy decyzyjne bardzo często są złożone i wielowątkowe, co powoduje, że utrudnione staje się rozróżnienie problemu oraz jego objawów.
- Identyfikacja kryteriów wyboru decyzji oraz wszystkich potencjalnych rozwiązań – w rzeczywistości decydenci charakteryzują się ograniczoną zdolnością rozpoznawania kryteriów wyboru decyzji oraz jej wariantów. Wynika to m.in. z uprzedzeń, osobistych preferencji oraz skłonności menedżerów do skupiania uwagi na faktach i problemach widocznych i oczywistych.
- Istnienie możliwości hierarchizacji kryteriów oraz przypisania im wagi – ze względu na złożoność rzeczywistych problemów decyzyjnych bardzo trudne jest obiektywne uszeregowanie rozwiązań oraz przypisanie im określonych wag.
- Pozyskanie pełnej informacji – w podejściu racjonalnym przyjmuje się założenie, zgodnie z którym menedżer, dokonując wyboru, pozyskuje kompletną informację potrzebną do podjęcia optymalnej decyzji. W praktyce istnieją ograniczenia czasowe i kosztowe uniemożliwiające pozyskanie pełnej informacji. Decydenci mają coraz częściej do czynienia z sytuacją szumu informacyjnego, czyli nadmiaru informacji, spośród których trudno zidentyfikować te niezbędne z punktu widzenia podejmowanej decyzji.
- Możliwość obiektywnej oceny wariantów decyzji – w racjonalnym procesie decyzyjnym przyjmuje się założenie, zgodnie z którym decydent posiada kompletną informację o każdym wariantcie decyzyjnym, co oznacza, że może dokonać opty-

malnego wyboru według przyjętych kryteriów i przypisanych im wag. W praktyce zarządzania decydenci, dążąc w swoich wyborach do uproszczenia procesu decyzyjnego, kierują się nie tylko przyjętymi kryteriami, lecz także emocjami, przeczuciem czy doświadczeniem. W wielu sytuacjach takie postępowanie okazuje się słuszne, ale jednocześnie powoduje złamanie podstawowych zasad racjonalnego postępowania. Poza tym decydenci często popełniają błędy w procesie decyzyjnym, które również ograniczają obiektywizm oceny poszczególnych wariantów decyzji. Do tych błędów najczęściej zalicza się: brak planowania (większość decydentów ma problemy z myśleniem perspektywicznym, co powoduje, że reagują na nagłe impulsy zamiast realizować działania priorytetowe), zbytnią pewnością siebie (menedżerowie są zbyt pewni swoich zdolności i umiejętności, co się przekłada na ograniczenie czasu poświęconego na analizę różnych rozwiązań), nadmierne przywiązanie do wcześniejszych rozwiązań (poleganie wyłącznie na doświadczeniu ogranicza twórcze rozwiązywanie problemu decyzyjnego), brak efektu uczenia się (pamięć jest w dużej mierze selektywna, co powoduje, że decydenci bezkrytycznie oceniają swoje wcześniejsze porażki i sukcesy, z reguły interpretując wcześniejsze wydarzenia na swoją korzyść).

Kompleksowo ograniczenia w racjonalnym działaniu, a przede wszystkim podejmowaniu decyzji, prezentuje B. Wawrzyniak, ujmując ten problem z perspektywy jednostki oraz organizacji jako całości (tabela 3.2).

Z kolei A. Czermiński i M. Czapiewski wyróżnili dwa podstawowe rodzaje ograniczeń racjonalności podejmowania decyzji: subiektywne i obiektywne. Te pierwsze są wynikiem braku umiejętności, kwalifikacji oraz doświadczenia, a także negatywnych cech osobowości decydenta. Natomiast ograniczenia obiektywne mogą mieć naturę (Czermiński i Czapiewski, 1995, s. 101–102):

- poznawczą – powodują wadliwy, nieodpowiadający rzeczywistości obieg informacji niezbędny do podjęcia skutecznej decyzji,
- strukturalną – są konsekwencją przepisów prawnych tworzących określony stan w obszarze zarządzania, który może nie odpowiadać rzeczywistym procesom zachodzącym w organizacji,
- kompetencyjną – wynikają z błędnego ulokowania władzy – powinna ona być zlokalizowana w gestii podmiotu kompetentnego oraz najwłaściwszego z punktu widzenia czasu podjęcia decyzji,
- motywacyjną – wpływają w istotny sposób na chęć decydenta do podjęcia działania. Jeżeli decydent jest odpowiednio zmotywowany, skutecznie poszukuje najlepszego rozwiązania problemu decyzyjnego, powinien on być zorientowany na osiąganie sukcesu, a nie unikanie porażki, powinien także pozostawać w gotowości decyzyjnej, nawet w przypadku trudnych, nieustrukturyzowanych, wymagających znacznego wysiłku decyzji.

Jako barierę ograniczającą racjonalne postępowanie decydenta W. Kieżun wymienia czynniki obniżające wiarygodność informacji, a wynikające przede wszystkim z tzw. szumów informacyjnych. Wyróżnia trzy źródła szumów informacyjnych:

Tabela 3.2. Ograniczona racjonalność z perspektywy jednostki oraz organizacji

Człowiek	Organizacja
Mnożość celów	
Człowiek ma różne potrzeby, co oznacza dążenie do wielu celów, które mogą być sprzeczne. Niemożliwa jest zatem pełna racjonalność z punktu widzenia realizacji każdego z celów	Organizacje również formułują wiele celów, które mogą być sprzeczne lub konkurencyjne względem siebie. Nie można mówić zatem o optymalnych decyzjach w odniesieniu do każdego z celów
Zmienność celów w czasie	
Potrzeby i cele ludzkie zmieniają się w czasie. Decyzja uznana za optymalną w określonym momencie może nie być optymalna po upływie pewnego czasu	Dla racjonalności decyzji podejmowanych w organizacji, podobnie jak w przypadku jednostki, istotne znaczenie ma czas. Decyzje, które obecnie są uznawane za racjonalne, mogą nie być racjonalne w przyszłości
Złożoność celów	
Cele przyjmowane przez jednostkę w procesie podejmowania decyzji są zazwyczaj złożone, co powoduje, że niemożliwe jest określenie wszystkich potencjalnych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. W związku ze złamaniem jednego z podstawowych założeń pełnej racjonalności działanie takie należy uznać za nieracjonalne, a decyzję za nieoptymalną	Cele organizacji są znacznie bardziej złożone niż jednostki. Dlatego trudno zapewnić pełną racjonalność decyzji, biorąc pod uwagę fakt, że cele te mogą być odmiennie formułowane na różnych szczeblach i w różnych obszarach. Dodatkowym utrudnieniem w realizacji założeń racjonalnego postępowania jest stosowanie odmiennych miar przy ocenianiu stopnia realizacji celu
Jednostka jako część całości / Całość składająca się z części	
Ludzie są z reguły członkami różnych grup społecznych, których cele mogą być odmienne. Podjęcie racjonalnej decyzji z punktu widzenia jednej grupy nie gwarantuje racjonalnej decyzji względem pozostałych grup	Organizacja jest to całość składająca się z części. Problemem z punktu widzenia założeń racjonalnego podejmowania decyzji jest zapewnienie racjonalności działań zarówno na poziomie poszczególnych jednostek, jak i organizacji jako całości
Brak kompletnej informacji	
Możliwości pozyskania informacji przez jednostkę są ograniczone. Nie posiadając pełnej informacji, decydent jest zmuszony dokonywać w znacznym stopniu wyboru przypadkowego, co podważa założenia leżące u podstaw pełnej racjonalności	Organizacje często są zmuszone podejmować decyzje w warunkach braku lub nadmiaru informacji. Problem ze zdobyciem, analizą i interpretacją informacji powoduje, że decyzje podejmowane przez organizacje nie mogą być uznane za racjonalne
Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych	
Na wybór decydenta ma wpływ wiele czynników mających charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Czynniki te pozostają w dużej mierze poza kontrolą jednostki, co oznacza ograniczenie racjonalności dokonywanego przez nią wyboru	Organizacje ulegają wpływom czynników endogenicznych i egzogenicznych. Stopień kontroli nad tymi czynnikami jest ograniczony, co uniemożliwia podjęcie w pełni racjonalnej decyzji

Źródło: Na podstawie (Wawrzyniak, 1980, s. 72–73).

organizacyjne, techniczne i osobowościowe, wskazując jednocześnie na istotne znaczenie tych ostatnich. Wynikają one z natury ludzkiej i należą do nich m.in. (Kie-
żun, 1997, s. 245–248):

- złudzenia perspektywiczne – mogą one wynikać z dwóch przyczyn: paralaksy, czyli pozornego przesunięcia przyrządu służącego do pomiaru względem skali podziałki, lub odmiennej ostrości postrzegania w przypadku, kiedy decydent jest bezpośrednim odbiorcą zdarzenia lub kiedy decyduje w sytuacji odbioru pośredniego,
- postrzeganie informacji poprzez pryzmat własnego interesu – decydent szybciej dostrzega i uznaje za ważne informacje korzystne dla siebie,
- skłonność decydenta do zapamiętywania pozytywnych doświadczeń, a negowania i wypierania negatywnych informacji historycznych,
- z góry przyjęte uprzedzenia związane z obiektem decyzji nadające mu cechy negatywne,
- sugerowanie się stereotypami, czyli utrwalonymi przekonaniem o cechach osób, przedmiotów lub zjawisk wynikającymi z niepełnej lub nieprawdziwej informacji. Stereotypy mogą mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny i ograniczać rozpoznanie oraz obiektywną ocenę sytuacji decyzyjnej,
- dostosowywanie informacji do przewidywań decydenta – może to być spowodowane zniekształceniem pamięci lub chęcią dostosowania informacji do rzeczywistości typowej dla danego środowiska,
- wykorzystywanie tzw. „białego” lub „czarnego” modelu oceny, co oznacza, że jedna pozytywna ocena może się bezzasadnie przekładać na kolejną pozytywną ocenę – sytuacja ta dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych ocen,
- brak precyzji w ocenie sytuacji i problemu decyzyjnego wynikający ze stosowania sloganów i ogólników,
- nieuzasadnione uogólnianie wniosków, czyli przenoszenie zidentyfikowanych w ramach małej zbiorowości tendencji na całą populację,
- problemy z określeniem związków przyczynowo-skutkowych,
- przywiązanie decydenta do opinii autorytetu w danej dziedzinie pomimo zmian w sytuacji decyzyjnej,
- dyskryminowanie opinii pozostałych członków zespołu decyzyjnego.

Kolejnym autorem, który podjął rozważania dotyczące barier w podejmowaniu racjonalnych decyzji, jest T. Oleksyn. Wyróżnił on następujące ograniczenia występujące w tym obszarze (Oleksyn, 1997, s. 123–124):

- hierarchiczne – wynikające ze stereotypowego myślenia, że decydent wie więcej w każdej dziedzinie niż podlegli mu pracownicy – skutkuje to przeciążeniem zarządzających najwyższego szczebla oraz niewykorzystywaniem potencjału podwładnych,
- istnienie tematów „tabu” – oznacza to sytuacje, w których pewnych tematów się nie podejmuje, a kompetencji nie kwestionuje, przyjmując je bezkrytycznie, co może istotnie zawęzić pole dopuszczalnych rozwiązań problemu decyzyjnego,

- taktyczne – bariera ta oznacza, że decydent dąży do osiągnięcia osobistych korzyści lub korzyści dla danych grup interesu, zamiast kierować się interesem organizacji jako całości,
- asekuracja i bierność – odnosi się do przypadków, w których działalność decydenta ogranicza się wyłącznie do wykonywania poleceń przełożonych przy jednoczesnym ograniczeniu własnej aktywności decyzyjnej,
- niewiedza i niekompetencja – jest to często spotykana bariera w praktyce zarządzania polegająca na tym, że decydentowi brakuje wiedzy i kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności potrzebnych do podjęcia ostatecznej decyzji,
- fałszywe przekonania – bariera ta jest związana z utrwalaniem określonych opinii niemających potwierdzenia w praktyce.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na bariery podejmowania racjonalnych decyzji wynikające z ludzkiej natury, określane mianem psychologicznych lub osobowościowych. Bariery te ograniczają możliwości stosowania zasad racjonalnego podejmowania decyzji. Wynika to z tego, że pomimo dobrej znajomości sytuacji decyzyjnej opisaney za pomocą obiektywnych czynników decydent świadomie zniekształca tę sytuację, powodując, że ostatecznie podejmowana jest decyzja charakteryzująca się niższą jakością. Nie jest to decyzja optymalna, ale zadowalająca decydenta oraz jego przełożonych. Dlatego też menedżerowie powinni mieć świadomość istnienia subiektywnych przeszkód w podejmowaniu decyzji. Umożliwiłoby to ich przewycięzanie oraz wpłynęłoby na podwyższenie jakości podejmowanych decyzji. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można zidentyfikować najistotniejsze bariery psychologiczne ograniczające racjonalność decydowania. Zalicza się do nich (Penc, 2001, s. 206–221):

- Konserwatyzm poznawczy – polega na ostrożności decydenta w formułowaniu diagnozy oraz ocenie powodzenia planowanych wysiłków. Większa zmienność i złożoność otoczenia powodują, że decydenci niżej oceniają prawdopodobieństwo realizacji poszczególnych możliwości decyzyjnych. Poza tym ocena wariantów decyzyjnych zależy także od nastawienia do nich decydentów. Optymiści wyżej oceniają prawdopodobieństwo wystąpienia korzystnych dla nich wariantów decyzji, natomiast pesymiści przyjmują niższy poziom prawdopodobieństwa wystąpienia wariantów decyzji przekładających się na korzystne rezultaty.
- Petryfikacja sprawności – wiąże się z utrwaleniem wypracowanych w przeszłości sprawności praktycznych i umysłowych. Jeżeli określony sposób myślenia i działania sprawdza się w większości sytuacji, menedżer stara się go stosować każdorazowo w procesie podejmowania decyzji, ograniczając innowacyjne, niesztampowe podejście do rozwiązania problemów decyzyjnych.
- Ograniczona racjonalność – według H. Simona menedżerowie mają skłonność do poszukiwania rozwiązań zadowalających, a tylko w wyjątkowych sytuacjach identyfikują rozwiązania optymalne. Granice racjonalnego podejmowania decyzji przez menedżerów są wyznaczone przez niepełną informację wynikającą

z ograniczonych możliwości pozyskania i zrozumienia informacji potrzebnych do podjęcia optymalnej decyzji.

- **Bezpodstawne mniemanie i nastawienie** – mniemanie o możliwościach własnych i przełożonych powoduje zniekształcenie percepcji sytuacji decyzyjnej. Decydent selektywnie zbiera i przetwarza informacje w sposób gwarantujący zachowanie określonego, przyjętego stereotypu postępowania. Mniemanie o możliwościach przełożonych wynika z przeświadczenia, że przełożony ma większą wiedzę i umiejętności. Natomiast mniemanie o własnych możliwościach decydenta wynika z poczucia własnej wartości oraz przeceniania doświadczenia, które może ograniczać otwartość i elastyczność w kreowaniu rozwiązań problemu decyzyjnego przez decydenta.
- **Racjonalizacja** – działanie to polega na wykorzystywaniu przez decydentów sądów i opinii w celu usprawiedliwienia swojego nieracjonalnego działania i nadania mu pozorów racjonalności. W tym celu decydent może: zaprzeczać przykrym konsekwencjom (przedstawiać porażkę decyzyjną w zniekształcony sposób – tak, aby wyglądała na sukces), zmniejszać znaczenie niepowodzenia, przeceniać korzyści i zalety płynące z określonego wariantu decyzji, unikać osobistej odpowiedzialności (decydent przypisuje winę czynnikom zewnętrznym lub osobie trzeciej, niezwiązanej z sytuacją decyzyjną).
- **Unikanie** – jest to sytuacja, w której decydent nie chce dostrzegać lub nie dostrzega symptomów problemu decyzyjnego. Bariera ta może przyjmować jedną z trzech form, a mianowicie: odprężone unikanie (menedżer podejmuje działanie tylko wtedy, gdy przewidywane skutki braku działania będą bardzo poważne); odprężona zmiana (menedżer, unikając przykrych konsekwencji braku realizacji procesu decyzyjnego, wybiera pierwszy wariant decyzyjny charakteryzujący się akceptowalnym poziomem ryzyka, co oznacza brak kompleksowej analizy sytuacji decyzyjnej); defensywne unikanie (menedżer, stając przed koniecznością podjęcia decyzji, odkłada analizę problemu decyzyjnego, pozwala innej osobie rozwiązać problem lub akceptuje najbardziej oczywiste rozwiązanie problemu, lekceważąc stopień ryzyka z nim związany).
- **Stosowanie reguły dominacji** – błąd ten jest związany z działaniem decydenta polegającym na tym, że już we wczesnej fazie procesu decyzyjnego menedżer preferuje określony sposób działania i na dalszych etapach zniekształca informacje oraz kryteria decyzyjne tak, aby wybrane przez niego rozwiązanie wydało się wyborem racjonalnym.
- **Presja zewnętrzna** – działanie menedżera w sytuacji decyzyjnej jest uzależnione od wpływających na niego czynników decyzyjnych, takich jak przełożeni, grupy interesu, presja czasu, postęp technologiczny itp. Optymalną sytuacją jest taka, w której presja ta jest rozłożona, a nie skumulowana. Rozłożenie presji sprzyja motywacji menedżera do skutecznego działania, natomiast kumulacja presji wywieranej na decydenta blokuje realizację procesu decyzyjnego.

- Ambicje menedżerskie – często, zwłaszcza w przypadku młodych menedżerów, pojawia się dysonans między ich umiejętnościami a zdolnościami decyzyjnymi. Wynika to z istnienia luki w umiejętnościach menedżerskich (przywódczych) związanej z brakiem dostatecznego doświadczenia, dystansu wobec siebie, pokory wobec wiedzy, realnego spojrzenia na rzeczywistość.
- Emocje i stres – permanentnie towarzyszą one pracy menedżera, zakłócając funkcjonowanie umysłu oraz utrudniając obiektywną ocenę sytuacji decyzyjnej. Stres jest wynikiem żądań stawianych decydentowi i jednocześnie ograniczeń w ich realizacji. Należy podkreślić, że stres ma nie tylko charakter negatywny, ograniczający zdolności decyzyjne menedżera. Może mieć również wymiar pozytywny, skłaniając decydenta do wytyczania sobie nowych celów, przewyżniania trudności i barier oraz motywując do dążenia do sukcesu.

Podsumowując rozważania dotyczące ograniczeń w racjonalnym podejmowaniu decyzji, należy zwrócić uwagę na ich mnogość. Dlatego zasadne wydaje się podjęcie próby ich systematyzacji. Proponowane przez autorów w literaturze przedmiotu błędy i ograniczenia można podzielić na dwie podstawowe kategorie: ograniczenia obiektywne (niezależne od decydenta) oraz ograniczenia subiektywne (związane bezpośrednio z osobą decydenta). Tabela 3.3 zawiera wyszczególnienie dokonane w ramach wspomnianych kategorii.

Przyczyn błędów i ograniczeń w racjonalnym podejmowaniu decyzji jest wiele i nie ma możliwości, aby je wszystkie wyeliminować. Można jednak podejmować

Tabela 3.3. Ograniczenia racjonalnego podejmowania decyzji

Ograniczenia obiektywne	Ograniczenia subiektywne
<p>Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czynniki zewnętrzne – zmienność otoczenia utrudnia identyfikację potencjalnych i rzeczywistych problemów decyzyjnych, ich ocenę oraz określenie celów procesu decyzyjnego (jest ich wiele, są złożone i zmienne) • czynniki wewnętrzne – wadliwy przepływ informacji, błędne ulokowanie władzy, przepisy prawne tworzące rozwiązania w obszarze zarządzania utrudniające przedstawienie rzeczywistego przebiegu procesów w organizacji, istnienie stereotypów w funkcjonowaniu organizacji jako całości dotyczących sposobu działania i myślenia, występowanie obszarów i tematów „tabu” zawężających zbiór dopuszczalnych rozwiązań decyzyjnych • brak pełnej informacji wynikający z obiektywnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenia psychologiczne związane bezpośrednio z osobą decydenta <ul style="list-style-type: none"> – brak umiejętności i doświadczenia – brak kwalifikacji – negatywne cechy osobowości – stereotypy w myśleniu i działaniu – nastawienie decydenta do procesu decyzyjnego (optymista vs pesymista) • brak wystarczającej informacji wynikający z cech i umiejętności oraz doświadczenia decydenta

działania mające na celu ich ograniczenie. Wymaga to przede wszystkim umiejętności decyzyjnych oraz doświadczenia, unikania pochopnego podejmowania decyzji (z wyjątkiem sytuacji wymagających natychmiastowej reakcji), dokładnej analizy poszczególnych elementów decyzyjnych, określania stopnia ryzyka i rozważania poszczególnych wariantów decyzyjnych z różnych perspektyw.

3.2. Charakterystyka intuicyjnego procesu decyzyjnego

Nierealne założenia leżące u podstaw racjonalnego podejścia w procesie podejmowania decyzji powodują, że decydenci nie są w stanie podejmować „czysto” racjonalnych decyzji. Nie oznacza to jednak, że nie podejmują decyzji trafnych. Menedżerowie znają swoje uprzedzenia i starają się ograniczyć ich wpływ. Poza tym w wielu sytuacjach okazuje się, że optymalna decyzja jest decyzją oczywistą. Bardzo często w praktyce różne opcje decyzyjne prowadzą do tego samego, optymalnego rozwiązania. Nawet jeżeli istnieje wiele wariantów decyzyjnych, to z reguły większość z nich charakteryzuje się znacznie niższym poziomem wystarczalności. Warto również zauważyć, że w praktyce zarządzania często trafne okazują się rozwiązania zadowalające, a nie koniecznie optymalne. Zadowalająca decyzja może być wystarczająca. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania są zgodni co do tego, że podejmowanie decyzji jest trudną, a zarazem istotną umiejętnością wymagającą wiedzy i doświadczenia. Trzeba przede wszystkim myśleć i pokonywać problemy, które często wynikają z lenistwa lub niekompetencji decydenta. Podkreślają oni również, że nie należy nadmiernie się przywiązywać do założeń racjonalnego działania (Penc, 2000, s. 70).

Pomimo że warunki, w których działają współcześni menedżerowie, ograniczają, a czasami wręcz uniemożliwiają stosowanie racjonalnej analizy, to jednak podejście to przeważa w większości organizacyjnych procesów decyzyjnych. Niemniej w ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania intuicją. Zjawisko to można tłumaczyć z jednej strony niezadowoleniem z efektów wykorzystania racjonalnych modeli decyzyjnych i ich ograniczeń, z drugiej strony wynikami badań empirycznych prowadzonych przez psychologów, zgodnie z którymi znaczna część poznania odbywa się poza świadomością (w obszarze intuicji). Dodatkowym argumentem przemawiającym za rosnącą jej rolą w podejmowaniu decyzji są rezultaty poznawcze wynikające z prowadzonych badań, dowodzące, że skuteczni menedżerowie wykorzystują intuicję w strategicznych procesach decyzyjnych.

Jak już definiowano we wcześniejszym rozdziale, intuicja oznacza natychmiastowe zrozumienie lub percepcję faktu albo relacji między dwoma zjawiskami lub rezultatami. Jest sposobem pozyskiwania wiedzy, całkowitego rozumienia bez konieczności wyjaśniania, jak i dlaczego coś się dzieje (bez konieczności racjonalnego

wnioskowania). Dzięki intuicji możliwe jest pojmowanie procesów, które są realizowane poza świadomością. Intuicja najczęściej pojawia się nieoczekiwanie, ale we właściwym momencie. Ujawnia się wtedy, gdy menedżer zaniecha poszukiwania rozwiązania złożonego problemu decyzyjnego. Decydent sam jest dostawcą i jednocześnie odbiorcą intuicji. Intuicyjny proces podejmowania decyzji to taki, którego nie można wyrazić słowami, o którym dowiadujemy się poprzez ocenę, decyzję lub działanie (Simon, 1998, s. 32–33). Trudności w werbalizacji poznania intuicyjnego wynikają z niemożności przekształcenia struktur konfiguracyjno-przestrzennych powstających w wyniku stosowania intuicji w struktury linearne. Decydent doświadczający poznania intuicyjnego ma poczucie oczywistości, które jest wyłącznie jego udziałem. Próba dzielenia się decydenta rozwiązaniem uzyskanym w wyniku zastosowania intuicji skutkuje utratą części ważnych szczegółów tego rozwiązania. Dlatego też bardzo często osoby doznające intuicyjnego „ośnienia” próbują przedstawiać je w postaci obrazów, metafor czy symboli.

Klasykwny kanon wnioskowania logicznego to przede wszystkim dedukcja. Natomiast poznanie i myślenie intuicyjne odbywa się zgodnie z tzw. zasadami asocjacyjnymi opartymi na swobodnych skojarzeniach, które zachodzą bez udziału świadomości. Mózg ludzki rejestruje i przetwarza ogromne ilości informacji, rzadko formułując z nich spójne teorie. O faktach szczegółowych często wnioskuje się na podstawie innych faktów szczegółowych bez poszukiwania zależności między nimi. Empiryczna wiedza człowieka jest nieporównywalnie bogatsza, a mózg ludzki jest w stanie tworzyć nieograniczone związki asocjacyjne między posiadanymi poszczególnymi informacjami lub całymi ich zbiorami. Do wiedzy tej człowiek odwołuje się nie tylko w życiu osobistym, lecz także zawodowym. Jest to sposób podejmowania decyzji zdecydowanie szybszy niż w przypadku myślenia logicznego. Jego ograniczeniem jest niemożność odtworzenia procesu decyzyjnego. Rozwiązania intuicyjne są często kreowane w wyniku tzw. ośnień, które pojawiają się po wielu dniach intensywnej pracy analitycznej związanej z wykorzystaniem logicznego myślenia (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 241).

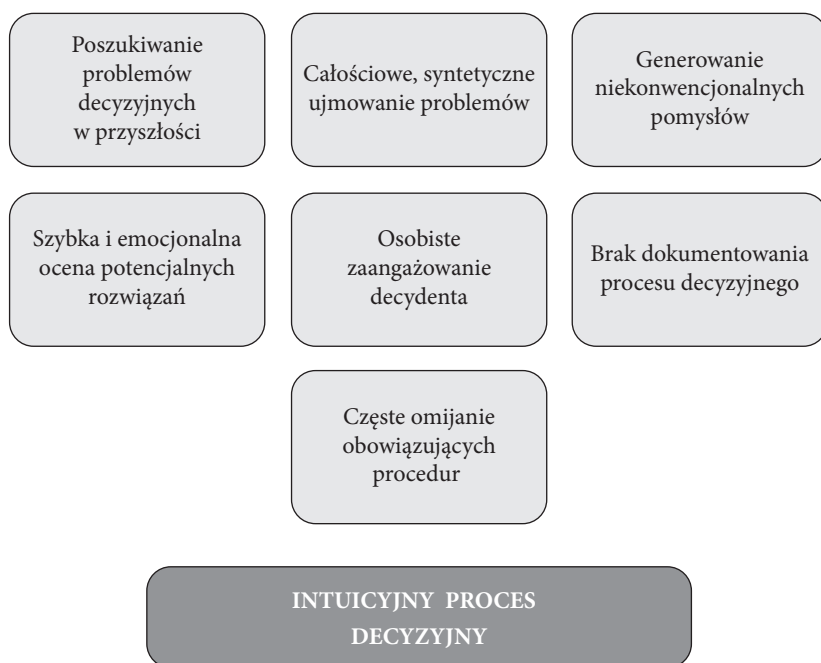
Efektwn realizacji intuicyjnego procesu decyzyjnego jest decyzja intuicyjna, którą można rozumieć jako akt uzmysłowienia wyboru poprzedzony nie tylko świadomym poszukiwaniem rozwiązania problemu, któremu towarzyszy głębokie przeświadczenie o użyteczności uzyskanej wiedzy. Oznacza to, że w intuicyjnym procesie podejmowania decyzji wykorzystuje się wiedzę uzyskaną w pewnym stopniu bez udziału świadomości. Jest to proces bardzo złożony, przebiegający nagle, mający charakter wręcz „migawkowy”, tak że osoba, w której umyśle ten proces przebiega, nie jest w stanie go przeanalizować (Malewska, 2011, s. 38–39).

Decyzje intuicyjne są podejmowane bez konieczności realizacji wszystkich etapów racjonalnego procesu decyzyjnego. Może to być nawet decyzja natychmiastowa w momencie pojawienia się problemu decyzyjnego. Intuicyjne rozwiązanie pojawia się najczęściej w momencie zaniechania działań przez decydenta, nieoczekiwanie i we właściwej chwili. Moment ten jednak jest poprzedzony pracochłonnym zbie-

raniem informacji oraz rzetelną pracą analityczną. W sytuacji, w której decydent w wyniku wykonanej pracy analitycznej nie może znaleźć rozwiązania, powinien odłożyć poszukiwania na później. W wyniku przerwy w intensywnym myśleniu o danym problemie decyzyjnym (przerwa ta jest określana mianem inkubacji) rozwiązanie często pojawia się samoistnie. Znalezienie rozwiązania tylko z pozoru ma charakter samoistny, gdyż musi być poprzedzone określonymi procesami myślowymi. Skutkiem tych procesów jest wygenerowanie decyzji, która wydawała się niemożliwa do sformułowania w wyniku pracy analitycznej. Procesy te jednak są trudne do odtworzenia. Warto podkreślić, że istotną rolę w intuicyjnym generowaniu rozwiązania odgrywa praca związana z gromadzeniem i systematyzowaniem wiedzy dotyczącej problemu decyzyjnego, czyli praca, która jest realizowana w ramach świadomości. Znalezienie intuicyjnego rozwiązania nie byłoby możliwe bez świadomego zaangażowania umysłu. W takich przypadkach decydent korzysta z wiedzy i doświadczenia, których nie zawsze jest świadomy (nie wie także, kiedy je nabył).

Podobnie jak racjonalny, również intuicyjny proces decyzyjny charakteryzuje się określonymi właściwościami. Właściwości te przedstawione zostały na rysunku 3.3.

Zgodnie z *Oksfordzkim słownikiem języka angielskiego* intuicja oznacza nagłe zrozumienie bez udziału logicznego wnioskowania. Intuicja jest procesem nagłym, przez co nie jest postrzegana jako proces świadomego i refleksyjnego myślenia.



Rysunek 3.3. Właściwości intuicyjnego procesu decyzyjnego

Źródło: Na podstawie (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256)

Błędnie jest utożsamiana z procesami zachodzącymi wyłącznie w podświadomości. W celu zrozumienia znaczenia intuicji można podjąć próbę zestawienia jej z kontrastowym pojęciem racjonalnego wnioskowania. Powyższe rozważania dotyczące charakterystyki decyzji i procesów racjonalnych i intuicyjnych umożliwiają dokonanie porównania tych dwóch typów decyzji i sposobów ich podejmowania (tabela 3.4 oraz 3.5).

Tabela 3.4. Porównanie decyzji racjonalnych i intuicyjnych

Decyzje racjonalne	Decyzje intuicyjne
<ul style="list-style-type: none"> • są podejmowane w wyniku procesu analizy, wnioskowania, na podstawie zgromadzonych faktów • racjonalne myślenie może być wyrażone w słowach, liczbach lub symbolach • jest to akt wyboru poprzedzony wyłącznie świadomym i racjonalnym poszukiwaniem rozwiązania problemu 	<ul style="list-style-type: none"> • są podejmowane na podstawie faktów i odczucia • intuicyjne myślenie nie może być wyrażone w słowach (można je przedstawić w postaci metafor lub obrazów) • jest to akt wyboru angażujący świadome i nieświadome aspekty myślenia

Źródło: (Malewska, 2011, s. 33–52).

Tabela 3.5. Porównanie racjonalnego i intuicyjnego stylu myślenia

Styl racjonalny	Styl intuicyjny
<ul style="list-style-type: none"> • czasochłonny – może opóźnić działanie • jest pochodną świadomej oceny • dedukcyjny • obiektywny (wynikający z dowodów i logiki) • skoncentrowany na faktach • rozwiązywanie problemów poprzez dzielenie ich na części, a następnie dokonywanie analizy z wykorzystaniem logicznego myślenia 	<ul style="list-style-type: none"> • szybki – umożliwia natychmiastowe działanie • jest pochodną wcześniejszych doświadczeń, • indukcyjny, asocjacyjny • subiektywny (wynikający z przeświadczenia decydenta) • skoncentrowany na uczuciach, emocjach • rozwiązywanie problemu przez rozpatrywanie całości, a następnie dokonywanie analizy problemu poprzez pryzmat odczuć

Źródło: (Malewska, 2011, s. 33–52).

Z zaprezentowanych charakterystyk wynika, że w analitycznym stylu podejmowania decyzji i myślenia są stosowane wyłącznie kryteria racjonalne wywodzące się w znacznej mierze z matematycznych lub fizycznych zasad logicznych, które nie uwzględniają elementów subiektywnych, emocjonalnych czy kreatywnych. Może to prowadzić do sytuacji, w których z intelektualnego punktu widzenia decydent będzie miał rację, ale w zakresie relacji międzyludzkich będzie całkowicie nieodpasowany (Bauer, 2008, s. 111). Rozwiązania racjonalne powstają w wyniku analiz i mieszczą się w ramach pewnych konwencjonalnych ram. Zdecydowaną zaletą tego stylu podejmowania decyzji jest unikanie znaczących błędów. Ale z drugiej strony

decydenci, którzy nie są osobiście zaangażowani w proces decyzyjny, nie są skłonni do podejmowania ryzyka i kreowania twórczych, unikatowych rozwiązań. Poza tym decydent nie utożsamia się z rozwiązaniem, gdyż jest ono rezultatem bezosobowych analiz i obliczeń. W przypadku realizacji intuicyjnego procesu decyzyjnego charakterystyczny jest wysoki poziom motywacji do poszukiwania optymalnego rozwiązania. Wynika on z osobistego zaangażowania związanego z emocjami i podejmowaniem ryzyka. Wszystkie te elementy sprawiają, że decydent ma poczucie większej swobody i możliwości wywierania wpływu na formułowane rozwiązanie problemu decyzyjnego. W konsekwencji zastosowanie intuicji stwarza większe możliwości korzystania z zasobów posiadanej wiedzy i doświadczenia zarówno zawodowego, jak i osobistego (Bago i De Neys, 2017, s. 90–109).

Na podstawie powyższych rozważań dotyczących procesów podejmowania decyzji można podjąć próbę zdefiniowania rozłącznych cech różnicujących podejścia intuicyjne i racjonalne (analityczne) do podejmowania decyzji (tabela 3.6). Wśród kryteriów, które mogą stanowić podstawę porównania, można uwzględnić:

- sposoby identyfikacji (lokalizowania) problemów decyzyjnych,
- źródła pozyskiwania danych i informacji,
- wykorzystywane procedury przetwarzania informacji,
- sposoby analizy problemu decyzyjnego,
- sposoby rozwiązywania problemów,
- sposoby oceny wariantów decyzyjnych,
- przyjmowane podejście do ryzyka i niepewności,
- dokumentowanie procesu decyzyjnego,
- etapy procesu decyzyjnego,
- zaangażowanie decydenta w proces decyzyjny,
- prezentacja przebiegu procesu decyzyjnego i podjętej decyzji,
- przyjmowana w procesie decyzyjnym logika myślenia.

Intuicja zaczyna być postrzegana jako zdolność ludzkiego umysłu, czasami nawet ważniejsza od analitycznej. Należy jednak podkreślić, że nie jest ona niezależna od umiejętności analizy. Obydwie zdolności są traktowane jako istotne elementy skutecznego procesu decyzyjnego (Simon, 2007, s. 162). Według S. Tokarskiego jest wątpliwe, czy istnieją dwa typy dobrych menedżerów, z których jeden opierałby się wyłącznie na intuicji, a drugi na pracy analitycznej (Tokarski, 2006, s. 279). Decydenci często przy podejmowaniu decyzji wykorzystują intuicję, ale nie negują dostępnych informacji i posiadanych doświadczeń. Przeciwnie, w praktyce korzystają oni zarówno z procesów analitycznych, jak i intuicyjnych. Oznacza to, że analiza i intuicja nie wykluczają się wzajemnie, lecz są w stosunku do siebie komplementarne (Williams, 2012, s. 48).

Kolejnym argumentem przemawiającym za komplementarnością procesów intuicyjnych i analitycznych jest wiedza o funkcjonowaniu ludzkiego mózgu. Dostarcza ona przekonujących dowodów, że w procesie decyzyjnym decydenci wykorzystują obydwa podejścia. Wynika to z faktu, że mózg ludzki składa się z dwóch półkul.

Tabela 3.6. Charakterystyka intuicyjnego i racjonalnego (analitycznego) podejścia do podejmowania decyzji z uwzględnieniem wybranych kryteriów

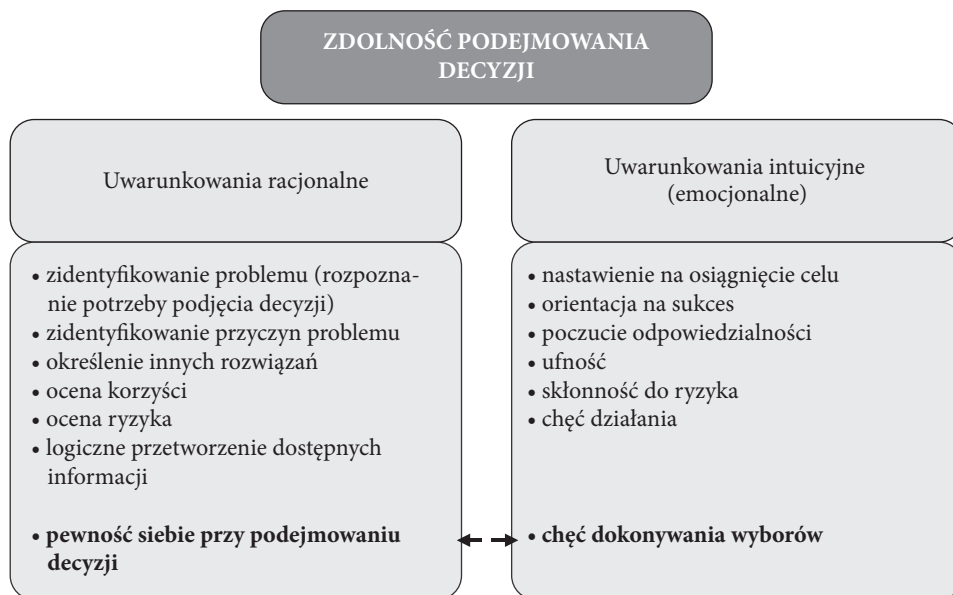
Wybrane kryteria	Podejście intuicyjne	Podejście racjonalne (analityczne)
Lokalizowanie problemów decyzyjnych	poszukiwanie problemów w przyszłości, nie teraźniejszości	poszukiwanie problemów w dotychczasowych zaburzeniach
Źródła pozyskiwania danych i informacji	opieranie się na subiektywnych odczuciach, ale także na dostępnych obiektywnych informacjach i danych	opieranie się na obiektywnych danych i informacjach zewnętrznych
Procedury przetwarzania informacji	omijanie obowiązujących procedur	dbałość o prawidłowe procedury przetwarzania informacji
Analiza problemu decyzyjnego	poszukiwanie kompleksowego rozwiązania bez konieczności odwoływania się do przyczyn problemu decyzyjnego	poszukiwanie rozwiązań poprzez identyfikację przyczyn zaburzeń
Sposób rozwiązywania problemów	rozwiązywanie problemu poprzez rozpatrywanie całości, a następnie dokonywanie analizy problemu poprzez pryzmat odczuć (syntetyczne ujmowanie problemów decyzyjnych)	rozwiązywanie problemów poprzez dzielenie ich na części, a następnie dokonywanie analizy z wykorzystaniem logicznego myślenia
Ocena innych wariantów	szybka i emocjonalna ocena potencjalnych rozwiązań (natychmiastowa eliminacja rozwiązań uznanych za niewłaściwe)	staranne kalkulowanie kosztów i korzyści związanych z innymi rozwiązaniami (unikanie subiektywnych i emocjonalnych osądów)
Podejście do ryzyka i niepewności	pozostawanie w gotowości decyzyjnej nawet w warunkach ryzyka i niepewności (akceptacja ryzyka, skłonność do ryzyka)	maksymalne redukcowanie ryzyka i niepewności (niechęć do ryzyka)
Dokumentowanie procesu decyzyjnego	brak dokumentowania przebiegu procesu decyzyjnego	staranne dokumentowanie przebiegu procesu decyzyjnego
Etapy procesu decyzyjnego	omijanie etapów, zmiana ich kolejności lub powracanie do wcześniej już zrealizowanych etapów klasycznego procesu decyzyjnego	przechodzenie przez wszystkie etapy klasycznego (racjonalnego) procesu decyzyjnego
Zaangażowanie decydenta	osobiste zaangażowanie decydenta w proces decyzyjny	pełnienie roli obiektywnego arbitra
Prezentacja procesu decyzyjnego i podjętej decyzji	trudności w odtworzeniu przebiegu procesu decyzyjnego oraz w wyrażeniu decyzji w słowach (można je przedstawić w postaci metafor lub obrazów)	przebieg procesu i decyzję można wyrazić w słowach, liczbach lub symbolach
Logika myślenia	indukcyjna	dedukcyjna

Półkula lewa odpowiada za umiejętności językowe, pojęcie czasu i inne czynności logiczne. Natomiast półkula prawa jest związana z myśleniem kreatywnym, intuicją oraz zdolnościami artystycznymi. Obydwie półkule umożliwiają percepcję i zrozumienie problemu decyzyjnego oraz dokonywanie lepszych wyborów. Skuteczność procesu decyzyjnego zależy w znacznym stopniu od opanowania umiejętności charakterystycznych dla obydwu podejść. Zdaniem A. Leigh, skuteczne podejmowanie decyzji nie przeciwstawia, lecz łączy różne podejścia i teorie, tak żeby można było doskonalić sposób dokonywania wyboru (Leigh, 1999, s. 20–21).

Zdolność do podejmowania decyzji wynika z umiejętności oraz cech osobowości decydenta, dlatego też nie jest zdolnością, której można się łatwo nauczyć. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że istnieją dwa czynniki mające kluczowy wpływ na jej opanowanie (Laufer, 2008, s. 80):

- pewność siebie przy podejmowaniu decyzji – kształtuje się ją w sposób racjonalny, jest ona związana ze zdolnością oceny sytuacji decyzyjnej wynikającą z doświadczenia i świadomie realizowanego procesu nauki,
- chęć dokonywania wyborów – wynika z uwarunkowań emocjonalnych (pozytywnej samooceny, optymistycznego nastawienia oraz motywującej potrzeby).

Należy podkreślić, że oba czynniki wpływają na siebie nawzajem, zwiększając częstość podejmowania trafnych decyzji. Skuteczne decyzje motywują do dokonywania kolejnych wyborów, w tym podejmowania coraz trudniejszych decyzji. Decydenci,



Rysunek 3.4. Racjonalne i intuicyjne uwarunkowania zdolności podejmowania decyzji

Źródło: Na podstawie (Laufer, 2008, s. 81)

którzy doskonalą 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 decydeny, a te z kolei kształtują jego potencjał intuicyjny.
- Pewność siebie dotycząca umiejętności osiągnięcia założonych celów (w opinii decydeny) – oznacza przekonanie decydeny 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 decydeny (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.

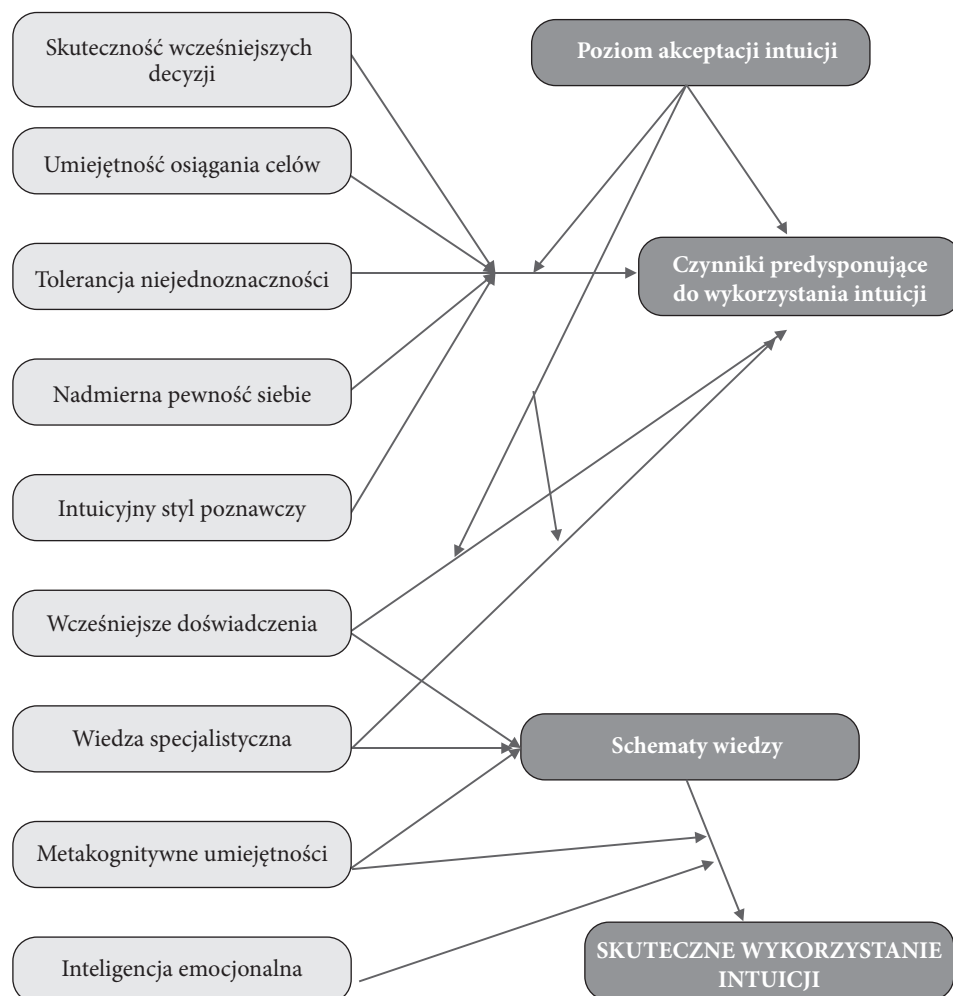
Poza czynnikami, które wpływają na sposób postrzegania i akceptacji intuicji, B.D. Blume oraz J.G. Covin wskazali także inne czynniki (cechy menedżera), które ułatwiają tworzenie określonych schematów wiedzy, przekładając się na skuteczne wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Wspomniane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

i Covina (2011, s. 143–146) do determinantów 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-

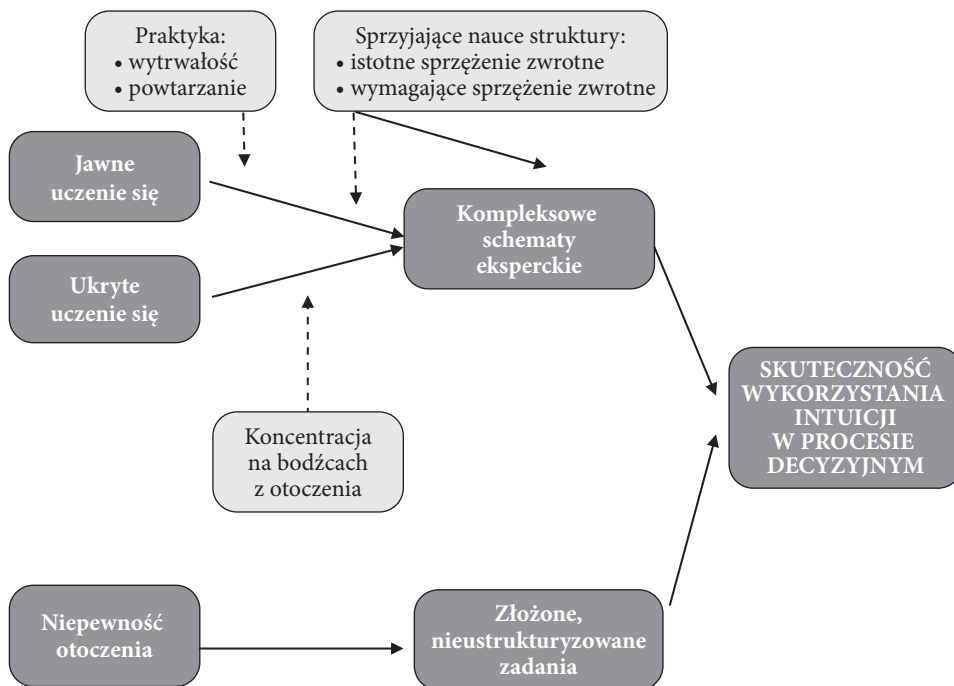
Tabela 3.7. Wybrane właściwości zadania wymuszające zastosowanie intuicji

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.

Decydent	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza ekspercka – doświadczenie w danej dziedzinie przyczynia się do sformułowania dobrze zorganizowanej bazy wiedzy, a baza ta stanowi podstawę do tworzenia zdolności intuicyjnego rozpoznania sytuacji • sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji – posiadane cechy osobowości decydenta predysponują go do zastosowania intuicji lub racjonalnej analizy
Problem decyzyjny	<ul style="list-style-type: none"> • struktura problemu – intuicja jest wykorzystywana w przypadku złożonych, nieustrukturyzowanych problemów (kiedy występuje wiele sygnałów wymagających integracji) • dostępność informacji zwrotnej – rozwój zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej wymaga informacji zwrotnej
Otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> • presja czasu – skłania ona decydentów do dokonywania wyborów opartych na intuicji przede wszystkim ze względu na brak czasu potrzebnego na dokonanie czasochłonnej analizy

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

Źródło: Na postawie (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	ekspertcy 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	ekspertcy 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 rozpraszani 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 zastosowania

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 (Gudonavicius 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).

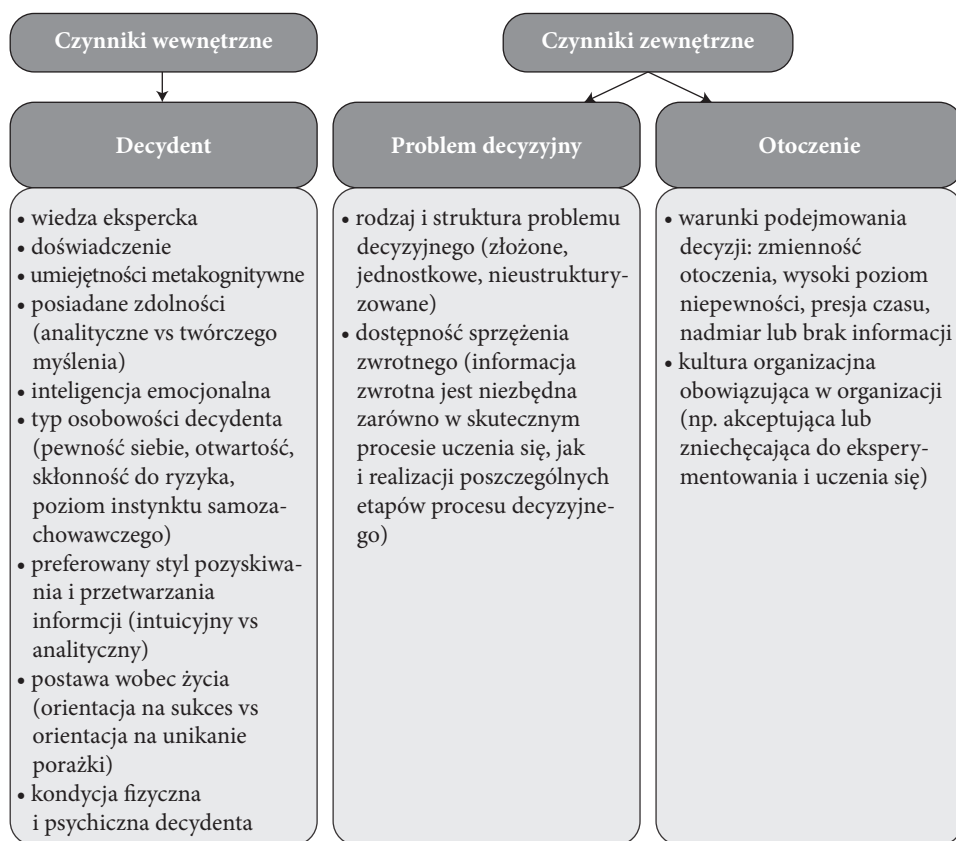
Istnieją także czynniki zewnętrzne, które mogą zachęcać menedżerów do wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym, a mianowicie czynniki kulturowe. Kultura organizacyjna, która charakteryzuje się niskim poziomem nacisku na unikanie niepewności i ryzyka, znaczną tolerancją chaosu i dwuznaczności, będzie 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

Tabela 3.10. Zestawienie proponowanych w literaturze przedmiotu determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (w kolejności chronologicznej)

Autor	Determinanty wykorzystania intuicji
E. Dane, M.G. Pratt	<ul style="list-style-type: none"> • schematy wiedzy (heurystyczne oraz eksperckie, przy czym te drugie w większym stopniu determinują wykorzystanie intuicji w procesie podejmowania decyzji) • cechy problemu decyzyjnego wynikające z niepewności otoczenia (problemy złożone, jednostkowe, nieustrukturyzowane) (Dane i Pratt, 2007, s. 41)
D. Kahneman, G. Klein	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza ekspercka (będąca wynikiem umiejętności wrodzonych oraz nabytych) • charakter otoczenia (otoczenie, w którym występują stałe relacje między obiektywnymi sygnałami stanowiącymi podstawę decyzji a zdarzeniami i procesami występującymi w otoczeniu) • zdolność decydenta do identyfikowania prawidłowości w funkcjonowaniu otoczenia (Kahneman i Klein, 2009, s. 515–525)
E. Salas, M.A. Rosen, D. DiazGranados	<ul style="list-style-type: none"> • związane z decydentem (wiedza ekspercka, sposób przetwarzania informacji) • związane z problemem decyzyjnym (struktura problemu, możliwość uzyskania informacji zwrotnej) • związane z otoczeniem (presja czasu) (Salas i in., 2010, s. 941–973)
E. Salas, M.A. Rosen, D. DiazGranados	<ul style="list-style-type: none"> • szeroka i dobrze rozwinięta baza wiedzy • umiejętność rozpoznawania wzorów • zrozumienie istoty poszczególnych zdarzeń (uporządkowanie ich oraz zrozumienie tego, co się wydarzyło, co się dzieje w chwili obecnej i co się zdarzy w przyszłości) • umiejętność oceny sytuacji oraz rozpoznania problemu decyzyjnego • automatyzm • pobudzenie psychiczne (Salas i in., 2010, s. 941–973)
B.D. Blume, J.G. Covin	<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie • wiedza specjalistyczna • umiejętności metakognitywne • inteligencja emocjonalna <p>Powyższe czynniki mają wpływ na wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji pod warunkiem, że decydent pozytywnie postrzega intuicję jako potencjalne źródło podejmowania decyzji. Akceptacja intuicji, zdaniem autorów, zależy natomiast od: skuteczności wcześniejszych decyzji, umiejętności osiągnięcia celów, tolerancji niejednoznaczności, pewności siebie oraz stosowania intuicyjnego stylu poznania (Blume i Covin, 2011, s. 137–151)</p>
L. Gudonavicius, J.O. Fayomi	<p>Autorzy zwrócili szczególną uwagę na jedną determinantę wykorzystania intuicji, a mianowicie typ osobowości decydenta. Posługując się typologią osobowości zaproponowaną przez J.L. Hollanda, wskazali na dwa typy osobowości, które predysponują do wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji, tj. typ przedsiębiorczy oraz typ artystyczny (Gudonavicius i Fayomi, 2014, s. 24–29)</p>



Rysunek 3.8. Typologia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

decyzji, a ponadto problem dotyczy obszaru, w którym decydent jest ekspertem (Dane, Rockmann i Pratt, 2012, s. 187–194).

Bez wątplenia można skonstatować, że intuicja często jest postrzegana jako mniej skuteczna i wartościowa w porównaniu z logicznym wnioskowaniem, patrząc z perspektywy korzyści płynących z zastosowania analitycznego myślenia. Jednak warunki, w których działają współcześni decydenci, wymagają szybkich, a zarazem efektywnych decyzji. Z tego powodu podejście intuicyjne zaczyna być traktowane przez menedżerów jako istotne narzędzie podejmowania decyzji. Analityczne podejście znajduje zastosowanie w sytuacji konieczności rozłożenia problemu na mniejsze części, co jest niezbędne w przypadku rozwiązywania problemów o charakterze ścisłym. Intuicja natomiast pozwala na całościowe spojrzenie, umożliwia zidentyfikowanie pewnego wzoru, który jest potrzebny w przypadku konieczności podejmowania natychmiastowych decyzji (decyzja, czy coś jest prawdziwe, czy zmyślane, dobre, czy złe).

3.4. Konceptualny model procesu podejmowania decyzji integrującej intuicję i racjonalną analizę

Współczesne organizacje, chcąc sprostać wymogom złożonego i zmiennego otoczenia, poszukują nowych rozwiązań w zakresie podejmowania decyzji. Racjonalne modele decyzyjne okazują się niewystarczające w przypadku konieczności funkcjonowania w warunkach charakteryzujących się znaczną dynamiką zmian (Hayward i Preston, 1998, s. 173–182; Andersen, 2000, s. 46–67; Kuo, 1998, s. 89–103). W literaturze przedmiotu uważa się, że ich skuteczność osiąga poziom poniżej 50%. Również modele uwzględniające założenie o ograniczonej racjonalności, stanowiące alternatywę dla modeli racjonalnych, są trudne lub czasami wręcz niemożliwe do zastosowania w praktyce zarządzania (Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada i Saint-Macary, 1995, s. 260–279; Wally i Baum, 1994, s. 932–956). Przesłankami wymuszającymi prace koncepcyjne nad sformułowaniem nowych rozwiązań w obszarze podejmowania decyzji są przede wszystkim: rosnąca presja czasu, nadmiar lub brak informacji oraz wspomniane szybkie tempo zmian zachodzących zwłaszcza w sferze technologicznej oraz ekonomicznej. Czynniki te przyczyniły się do podważenia zasadności wykorzystania dominujących w sferze teoretycznej modeli racjonalnych jako jedyne podejście do podejmowania decyzji. Zaproponowane w literaturze teorii, takie jak podejście irracjonalne czy teoria „kosza na śmieci”, również nie spełniły do końca wymogów funkcjonowania współczesnych organizacji (Langley i in., 1995, s. 260–279). Dlatego też teoretycy zarządzania skoncentrowali swoją uwagę na mniej wymiernej, zoperacjonalizowanej problematyce, jaką jest intuicja w podejmowaniu decyzji. Prace te jednak nie przyniosły do tej pory rezultatów w postaci uniwersalnego modelu podejmowania decyzji uwzględniającego istotną rolę intuicji w tym procesie (Andersen, 2000, s. 46–67; Eisenhardt, 1999, s. 65–72). Zasadna zatem wydaje się próba sformułowania modelu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę. Potrzeba ta jest również często podkreślana w literaturze przedmiotu. K.M. Eisenhardt i M.J. Zbaracki zwracają uwagę na konieczność przyjęcia wieloaspektowego podejścia do podejmowania decyzji uwzględniającego zarówno założenia ograniczonej racjonalności, jak i podejście heurystyczne oraz intuicję (Eisenhardt i Zbaracki, 1992, s. 17–37). Z kolei A. Langley twierdzi, że procesy podejmowania decyzji są determinowane wieloma czynnikami, wśród których można wymienić takie elementy, jak emocje, wyobrażenie, wspomnienia, które znajdują odzwierciedlenie w intuicji decydenta (Langley i in., 1995, s. 260–279).

Podstawowym problemem związanym ze sformułowaniem modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę jest sposób pomiaru intuicji (wykorzystujący obiektywne, naukowe metody), która jest procesem myślowym zachodzącym głównie w podświadomości decydenta. Wymaga to przyjęcia

podjęcia interdyscyplinarnego, które umożliwiłoby przestudiowanie tego zjawiska z różnych perspektyw. Niestety, na podstawie analizy literatury przedmiotu można wnioskować, że takie próby badawcze są podejmowane rzadko.

Celem tej części podrozdziału jest opracowanie konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji uwzględniającego dwa podejścia: intuicyjne oraz racjonalne (rysunek 3.9). Realizacja powyższego celu wymagała udzielenia odpowiedzi na pytanie o relacje zachodzące między tymi podejściami do podejmowania decyzji. Autorka założyła, że sposoby podejmowania decyzji – racjonalny i intuicyjny – są komplementarne, a nie substytucyjne (Sauter, 1999, s. 109–115). Wynika to z tego, że intuicja oraz analiza są skrajnymi punktami tego samego kontinuum, na którym są zlokalizowane różne sposoby poznania i podejmowania decyzji będące różnymi kombinacjami tych podejść. W modelu tym przyjęto założenie, zgodnie z którym przewaga jednego podejścia nad drugim w określonych sytuacjach decyzyjnych wynika z oddziaływania determinant wykorzystania intuicji, które zostały zidentyfikowane w podrozdziale 3.3. Determinanty te mają charakter zarówno wewnętrzny (są związane bezpośrednio z osobą decydenta), jak i zewnętrzny (wynikają z cech problemu decyzyjnego oraz otoczenia, w którym jest podejmowana decyzja). Oznacza to, że obydwa podejścia w zaproponowanym modelu mają jednakową wartość (żadnemu nie przypisuje się nadrzędnej roli), a wybór jednego z nich jest uzależniony od wspomnianych determinant. Każde z powyższych podejść funkcjonuje w odmienny sposób. Podejście racjonalne ma charakter intencjonalny (jest realizowane w ramach świadomości), można mu nadać formę werbalną i jest pozbawione ładunku emocjonalnego (Epstein, 1998, s. 57–69). W podejściu tym zastosowanie znajdują zasady analitycznego i logicznego myślenia, dzięki czemu możliwe jest kreowanie precyzyjnych rozwiązań dla rzeczywistych, złożonych problemów decyzyjnych (Epstein, 1990; s. 165–192). Podejście intuicyjne z kolei funkcjonuje na całkowicie odmiennych zasadach. Jest ono najczęściej realizowane w obszarze podświadomości, co oznacza, że jest uruchamiane w sposób automatyczny. Odnacza się także całościowym podejściem do rozwiązywania problemów. Poza tym proces ten trudno przedstawić za pomocą słów. Można podjąć próbę jego prezentacji z wykorzystaniem metafor lub poprzez identyfikację związków zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami problemu i sytuacji decyzyjnej. Dlatego też proponowane w wyniku wykorzystania podejścia intuicyjnego rozwiązania mogą być mało precyzyjne (mają charakter przybliżony). Należy także podkreślić, że w procesie tym kluczową rolę odgrywają emocje oraz odczucia decydenta (Epstein, 1998; s. 57–69).

Autorka proponuje stworzenie konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji, integrującego intuicję i racjonalną analizę. Wyróżnia w nim cztery założenia:

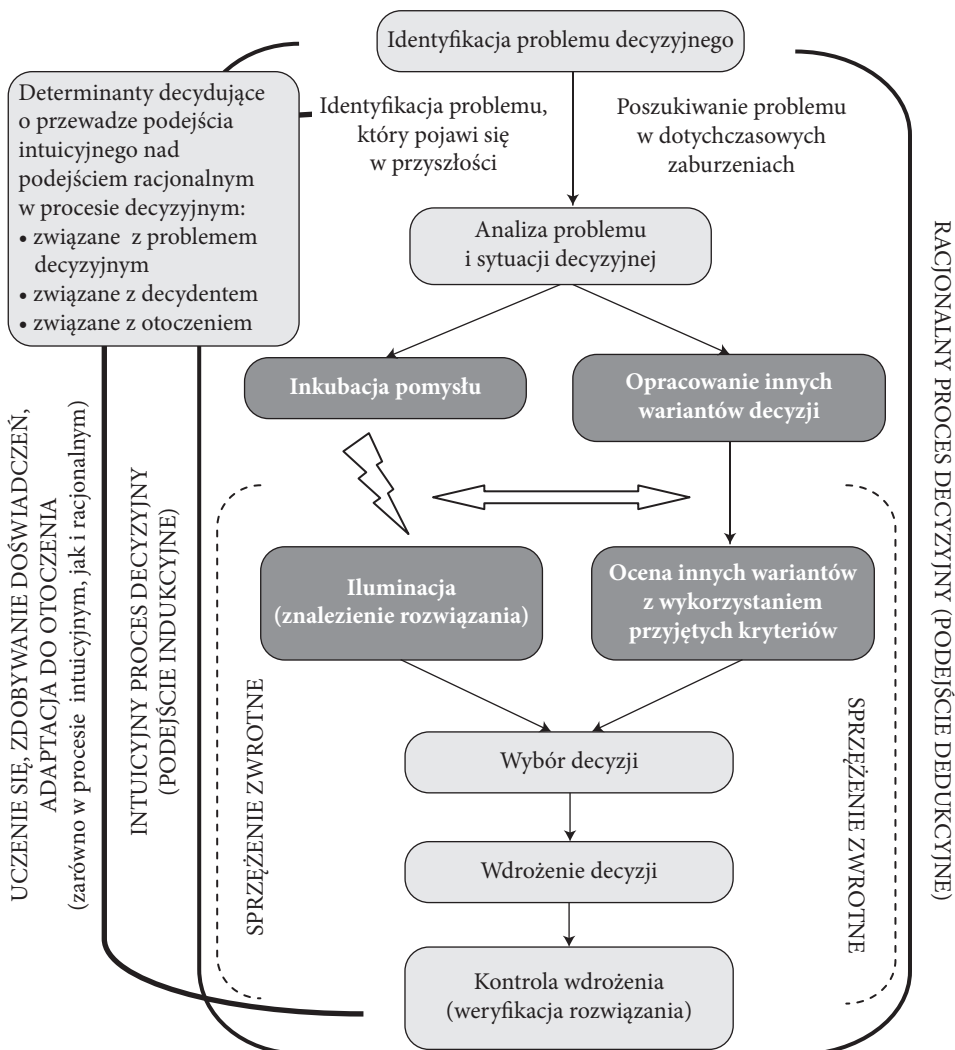
- w praktyce podejmowania decyzji współistnieją dwa podejścia: intuicyjne oraz analityczne,
- podejście intuicyjne i analityczne są komplementarne, a nie substytucyjne,
- stopień koncentracji na jednym z dwóch powyższych podejść jest uzależniony od determinant wewnętrznych (związanych z osobą decydenta) oraz zewnętrz-

nych (wynikających z otoczenia oraz rodzaju i struktury problemu decyzyjnego),

- istnieją etapy procesu decyzyjnego wspólne dla obydwu podejść.

W zaproponowanym konceptualnym modelu procesu podejmowania decyzji integrującym intuicję i racjonalną analizę wyróżniono poszczególne etapy procesu decyzyjnego, zakładając, że część z nich jest wspólna dla obydwu podejść. Etapami zbieżnymi dla podejścia intuicyjnego i analitycznego są początkowe i końcowe fazy procesu decyzyjnego. Proces rozpoczyna identyfikacja problemu decyzyjnego. Różnica między podejściami intuicyjnym i analitycznym, w ramach tych etapów, polega na lokalizowaniu problemu decyzyjnego. „Czysto” intuicyjni decydenci poszukują problemów, które w ich opinii pojawią się w przyszłości. Natomiast w podejściu analitycznym problemy są identyfikowane spośród dotychczasowych zaburzeń. Kolejnym wspólnym etapem dla obydwu podejść jest analiza problemu i sytuacji decyzyjnej. Etapy te są jednak realizowane w odmienny sposób. Wspólna jest potrzeba zebrania i przeanalizowania informacji. W przypadku podejścia intuicyjnego decydent opiera się na subiektywnych odczuciach, ale bierze także pod uwagę dostępne, obiektywne informacje i dane. Poza tym poszukuje kompleksowego rozwiązania bez konieczności odwoływania się do przyczyn problemu decyzyjnego. W podejściu analitycznym decydent koncentruje się na obiektywnych danych i informacjach zewnętrznych, poszukując rozwiązań przez identyfikację przyczyn dotychczasowych zaburzeń. Zdecydowana różnica w przebiegu procesu decyzyjnego intuicyjnego oraz analitycznego występuje w realizacji kolejnych etapów. W przypadku podejścia intuicyjnego szczegółowy przebieg tego procesu nie jest do końca sprecyzowany. Można przyjąć, że jest to proces o charakterze twórczym i jako taki będzie się składać z typowych dla tego rodzaju procesów etapów. Dlatego w modelu przyjęto, że kolejną fazą w procesie intuicyjnym jest inkubacja pomysłu, a następnie iluminacja (tzw. olśnienie). Etap inkubacji oznacza okres, w ramach którego decydent nie myśli w sposób świadomy o problemie decyzyjnym. Jest to czas nabierania dystansu. Olśnienie natomiast jest związane z pojawieniem się w świadomości idei rozwiązania, która następnie przeradza się w pomysł. W ramach tego podejścia decydent dąży do wygenerowania całościowego rozwiązania dla problemu decyzyjnego, wykorzystując indukcję. W przypadku wykreowania większej liczby rozwiązań dokonuje ich szybkiej i emocjonalnej oceny, jednocześnie eliminując te rozwiązania, które uzna za niewłaściwe. W odniesieniu do podejścia analitycznego kolejne etapy procesu są zgodne z klasycznym (racjonalnym) modelem decyzyjnym, a mianowicie są to: opracowanie wariantów decyzji oraz ocena poszczególnych opcji decyzyjnych z wykorzystaniem wcześniej przyjętych kryteriów. W podejściu analitycznym problem decyzyjny jest dzielony przez decydenta na mniejsze części, a następnie analizowany z wykorzystaniem dedukcji. Ocena wariantów odbywa się poprzez staranne kalkulowanie korzyści i kosztów związanych z poszczególnymi opcjami decyzyjnymi. Kolejnym wspólnym etapem w przebiegu procesu decyzyjnego łączącego wykorzystanie intuicji i racjonalnej analizy jest wybór decyzji. Różnica w realizacji

tego etapu polega na tym, że w podejściu intuicyjnym decydent dokonuje wyboru przez pryzmat emocji i odczuć, natomiast decydent analityczny wykorzystuje w tym celu wcześniej zdefiniowane kryteria. Ostatnie wspólne etapy, jednocześnie kończące proces decyzyjny, to wdrożenie decyzji oraz weryfikacja rozwiązania. Zakłada się istnienie sprzężenia zwrotnego między etapem kontroli wdrożenia a opracowywaniem i oceną wariantów decyzji. Warto nadmienić, że w procesie intuicyjnym decydent może omijać niektóre z etapów, zmieniać ich kolejność lub powracać do



Rysunek 3.9. Konceptualny model procesu podejmowania decyzji integrujący racjonalną analizę z intuicją

wcześniej już zrealizowanych, podczas gdy w podejściu analitycznym decydent skrupulatnie przechodzi przez wszystkie etapy racjonalnego procesu decyzyjnego.

Podsumowując zaproponowany przez autorkę model podejmowania decyzji łączący analizę i intuicję oraz rozważania z nim związane, należy podkreślić, że stanowi on swoisty punkt wyjścia do dalszego dyskursu nad rolą intuicji w procesach podejmowania decyzji. Poza tym jest to model deskryptywny i niejednoznaczny (wymagający dalszych udoskonaleń konceptualnych). Jego podstawowym celem jest zwrócenie uwagi zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania na współistnienie podejścia intuicyjnego oraz analitycznego w procesach podejmowania decyzji, a także na sytuacje, w których intuicja przeważa nad racjonalną analizą. Uświadomienie roli intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w podejmowaniu decyzji, może się przyczynić do zwiększenia skuteczności realizowanych procesów decyzyjnych, a w konsekwencji przełożyć się na osiągnięte przez organizacje wyniki.

ROZDZIAŁ 4

WYKORZYSTANIE INTUICJI W PROCESACH PODEJMOWANIA DECYZJI

W rozdziale tym przedstawiono cele, założenia oraz ograniczenia postępowania badawczego. Ponadto zaprezentowano metodykę zrealizowanych badań własnych. Przedstawiono także cele, przebieg oraz rezultaty poznawcze przeprowadzonych badań pilotażowych. W rozdziale zawarto informacje dotyczące badanej populacji, operatu, schematu doboru i wielkości wylosowanej próby oraz przyjętych wag. Następnie dokonano charakterystyki badanej zbiorowości przedsiębiorstw z uwzględnieniem wybranych kryteriów. W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań dotyczące przede wszystkim poziomu posiadanego przez ankietowanych menedżerów potencjału intuicyjnego oraz stopnia jego wykorzystania w procesach podejmowania decyzji. W końcowej części rozdziału, na podstawie uzyskanych rezultatów poznawczych, podjęto próbę opracowania profilu menedżera decydenta wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji.

4.1. Metodyka badań własnych

Na podstawie krytycznej analizy teoriopoznawczej oraz badań eksploracyjnych, przeprowadzonych w ramach wcześniejszych rozdziałów niniejszej monografii, sformułowano następujące problemy, cele i hipotezy badawcze, które warto w tym miejscu przypomnieć.

W wyniku rozpoznanych luk poznawczych zostały zidentyfikowane następujące problemy badawcze wyrażone w formie pytań:

- Jaki jest poziom potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw?
- Jaki jest stopień wykorzystania potencjału intuicyjnego 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 postępowania badawczego było określenie poziomu oraz stopnia i determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji oraz opracowanie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę.

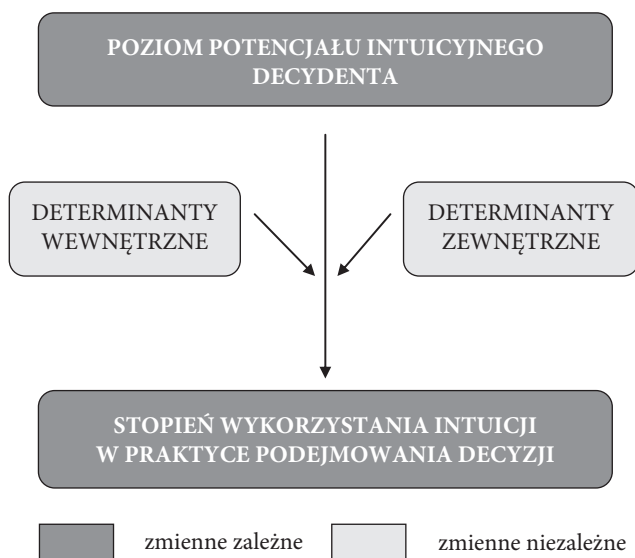
Dążąc do realizacji celu głównego, sformułowano hipotezę główną oraz trzy hipotezy o charakterze szczegółowym.

Hipoteza główna:

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

Hipotezy szczegółowe:

1. Posiadanie potencjału intuicyjnego przez kadrę 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 w większym stopniu jest uzależniony od determinant wewnętrznych niż zewnętrznych.



Rysunek 4.1. Schemat modelu badawczego

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

1) **teoriopoznawczym**, obejmujących:

- zdefiniowanie pojęcia intuicji oraz określenie jej cech i znaczenia w zarządzaniu, a 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 klasyfikacji determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji;

2) **poznawczo-wyjaśniającym**, obejmujących:

- ocenę poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego przez kadre 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 determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji,
- zbudowanie i urealnienie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego wykorzystanie intuicji oraz racjonalnej analizy,
- określenie perspektyw wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji;

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

Realizacja celów oraz weryfikacja sformułowanych hipotez wymagała przeprowadzenia badań empirycznych. Planując przebieg oraz zakres prac badawczych, uwzględniono specyfikę nauk o zarządzaniu przejawiającą się w (Matejun, 2015, s. 141–142):

- wysokich walorach praktycznych nauk o zarządzaniu wynikających z przynależności do nauk stosowanych,
- silnym dążeniu do odrębności przedmiotowej i metodologicznej w ramach nauk ekonomicznych (Kołodziejczak i Sobczyk, 2006, s. 22–24),
- relatywnie niskim poziomie ścisłości, uniwersalizmu, obiektywizmu i trwałości praw naukowych przy jednoczesnym dążeniu do zagwarantowania użyteczności praktycznej formułowanych teorii (Sudoł, 2012, s. 79–87),
- relatywnie szerokim wykorzystaniu metod jakościowych umożliwiających precyzyjne przedstawienie badanego zjawiska wraz z prezentacją trudno mierzalnych zmiennych wywierających wpływ na to zjawisko (Bansal i Corley, 2011, s. 233–237),

- dominacji teorii średniego zasięgu oraz mikroteorii (ze względu na ich zakres), analizy procesów dynamicznych (ze względu na przebieg) oraz luźno powiązanych systemów myślowych (ze względu na strukturę) (Sułkowski, 2011, s. 176),
- triangulacji metodologicznej wynikającej z konieczności stosowania różnorodnych metod badawczych umożliwiających wzajemną korektę i weryfikację (Myers, 2013, s. 9–11),
- docenieniu roli autorefleksji badawczej oraz konieczności identyfikacji ograniczeń w realizowanych postępowaniach badawczych, które przyczyniają się do wzbogacenia dyskusji nad osiągniętymi rezultatami poznawczymi (Geletkanycz i Tepper, 2012, s. 256–260).

Mając na uwadze zaprezentowaną specyfikę nauk o zarządzaniu, w których ramach było prowadzone postępowanie badawcze, dokonano wyboru paradygmatów naukowych, których założenia przyjęto za obowiązujące w trakcie realizowanych badań empirycznych. Warto dodać, że istotnym, choć nie jedynym i nienajważniejszym kryterium oceny badań naukowych jest rygor metodologiczny (Czakon, 2014, s. 51). Wiąże się on m.in. właśnie z dokonaniem wyboru jednego lub kilku paradygmatów naukowych, w których nurcie jest realizowane postępowanie badawcze. Wybór określonego paradygmatu jest uzależniony od przyjętego celu oraz rezultatów poznawczych, jakie pragnie osiągnąć badacz.

Na podstawie analizy prezentowanych w literaturze paradygmatów naukowych (Burrell i Morgan, 1979; Banaszyk, 2006, s. 19–20; Czakon, 2014, s. 51–60) oraz biorąc pod uwagę sformułowany system celów i hipotez, a także wieloetapowość planowanego postępowania badawczego, w niniejszej pracy przyjęte zostały **trzy paradygmaty**, które znalazły zastosowanie w odniesieniu do poszczególnych etapów realizowanych badań empirycznych:

- **pozytywistyczny** (w odniesieniu do badań mających na celu określenie poziomu i stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji – badania o charakterze ilościowym),
- **konstruktywistyczny** (został wykorzystany w postępowaniu badawczym, którego celem była identyfikacja, ocena oraz hierarchizacja zaproponowanych przez autorkę determinant wykorzystania intuicji – badania o charakterze ilościowym),
- **krytyczny** (w przypadku postępowania badawczego, którego podstawowym zamierzeniem było urzeczywistnienie sformułowanego przez autorkę conceptualnego modelu podejmowania decyzji integrującego intuicję i racjonalną analizę – badania o charakterze jakościowym).

Zaprezentowany wyżej wybór można tłumaczyć tym, że przedmiotem pierwszego etapu badań empirycznych był poziom posiadanego przez menedżerów potencjału intuicyjnego oraz stopień jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji (autorka badała zatem cechy osobowości, zdolności, umiejętności i predyspozycje analizowanych decydentów oraz sposób podejmowania przez nich decyzji z uwzględnieniem wybranych kryteriów odnoszących się do podejścia intuicyjnego lub racjonalnego, przyjmując jednocześnie, że badane zmienne są niezależne od ba-

dacza). Metodyka tej części badań sprowadzała się do testowania przyjętych hipotez przy wykorzystaniu metod ilościowych. Autorka przeprowadziła badania, realizując postulowaną w ramach tego paradygmatu standardową procedurę postępowania, czyli: określenie dotychczasowego stanu wiedzy, identyfikacja luk poznawczych, zdefiniowanie problemu badawczego, formułowanie hipotez, dobór przedmiotu i próby badawczej, pozyskiwanie i analiza danych empirycznych, wnioskowanie o przyjęciu bądź odrzuceniu wcześniej sformułowanych hipotez badawczych. Ponadto badaczka dążyła do zachowania obiektywizmu wobec badanych procesów i zjawisk, nie wywierając na nie wpływu. Podstawowym celem było wyłącznie zidentyfikowanie występujących w analizowanym obszarze prawidłowości.

W odniesieniu do kolejnego etapu badań empirycznych można zastosować paradygmat konstruktywistyczny ze względu na fakt, że dążeniem autorki była ocena znaczenia oraz hierarchizacja determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Determinanty te jednak nie były identyfikowane przez ankietowanych menedżerów. Mieli oni możliwość wyłącznie wyceny uwarunkowań zaproponowanych przez autorkę zgodnie z założeniem przyjmowanym w ramach tego paradygmatu związanym ze znaczną niezależnością i autonomią badacza dotyczącą formułowania własnych teorii. Oznacza to, że w postępowaniu tym nie było możliwości wyeliminowania subiektywnego wpływu na opinie formułowane przez respondentów. Poza tym autorka przyjęła, że wszyscy ankietowani menedżerowie mają rację, a różnice w ich wycenach znaczenia poszczególnych determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji wynikają z odmiennych uwarunkowań ich funkcjonowania (cech osobowości, specyfiki przedsięwzięć, w których pracują, czy struktury i charakteru problemów decyzyjnych, które rozwiązują w sferze zawodowej).

Wykorzystanie paradygmatu krytycznego wiązało się z realizacją ostatniego etapu badań empirycznych, sprowadzającego się do urealnienia, sformułowanego na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych przemyśleń autorki, konceptualnego modelu podejmowania decyzji dowodzącego współistnienia w praktyce podejmowania decyzji intuicji oraz racjonalnej analizy. Badania zostały przeprowadzone w formie studiów przypadku z wykorzystaniem metody wywiadu ustrukturyzowanego (miały charakter jakościowy). Celem autorki było odtworzenie realizowanych przez wybranych decydentów procesów decyzyjnych oraz określenie funkcji intuicji i etapów procesu decyzyjnego, na których odgrywa ona kluczową rolę. Zatem zadanie badacza w tym przypadku sprowadzało się do wnikliwej identyfikacji, obserwacji i interpretacji badanego procesu. Autorka dążyła do zapewnienia autentyczności badania poprzez odwzorowanie obrazu rzeczywistości przedstawionej przez uczestników badania. Należy jednak podkreślić, że w przypadku przyjęcia paradygmatu krytycznego autorka prezentuje wyłącznie pewne tendencje występujące w ramach analizowanej rzeczywistości. Nie ma bowiem podstaw do założenia istnienia stałych prawidłowości.

Oprócz paradygmatów naukowych autorka dokonała także wyboru teorii podejmowania decyzji, w której nurcie było prowadzone postępowanie badawcze. Roz-

ważąc prezentowane w literaturze przedmiotu w tym obszarze teorii (Penc, 2001, s. 107–109; Czermiński i Czapiewski, 1995, s. 13–14; Koziński, 1975, s. 17–27) w kontekście przyjętych celów niniejszego postępowania badawczego, jakimi było określenie poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego menedżerów w procesach decyzyjnych oraz zidentyfikowanie uwarunkowań skutecznego zastosowania tego potencjału w praktyce, należy zauważyć, że najtrafniej wpisują się one w ramy teorii psychologicznej. Wniosek ten można tłumaczyć tym, że teoria ta wyjaśnia i przewiduje procesy decyzyjne poprzez pryzmat zachowań decydenta w trakcie realizowanego procesu. Warto podkreślić, że zidentyfikowanie poziomu potencjału intuicyjnego oraz określenie stopnia jego wykorzystania wymagało od autorki szczegółowego odtworzenia zachowań i działań decydentów realizowanych w ramach procesu podejmowania decyzji. Jest jednak widoczne, że pewne elementy niniejszego zamierzenia badawczego można także odnieść do teorii matematycznej (opracowanie modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę) oraz teorii socjologicznej (zidentyfikowanie i opracowanie typologii determinant skutecznego zastosowania intuicji w procesach podejmowania decyzji). Autorka w trakcie realizacji postępowania badawczego, ze względu na jego interdyscyplinarny charakter, korzystała z wybranych elementów wszystkich trzech teorii podejmowania decyzji, jednak z wyraźną dominacją założeń **teorii psychologicznej**.

Osiągnięcie sformułowanych celów związanych z identyfikacją potencjału intuicyjnego menedżerów oraz określeniem stopnia i determinant jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji wymagało opracowania autorskiego narzędzia badawczego. Celem autorki było zaprojektowanie instrumentu, który korzystałby z osiągnięć innych autorów w obszarze tej problematyki, ale zawierałby także nowe propozycje i rozwiązania. Dlatego też, wykorzystując wcześniejsze doświadczenia badaczy w kwestii pomiaru intuicji, autorka, projektując własne narzędzie określające poziom i stan wykorzystania potencjału intuicyjnego, zdecydowała się skorzystać z pewnych rozwiązań zaproponowanych w ramach kwestionariusza AIM sformułowanego przez W.H. Agora. Podobieństwo między narzędziami sprowadza się wyłącznie do podziału kwestionariusza na dwie podstawowe części (pierwszą – umożliwiającą zbadanie poziomu potencjału intuicyjnego decydenta i drugą – pozwalającą na zidentyfikowanie stopnia jego wykorzystania) oraz kilku propozycji pytań w odniesieniu do pomiaru potencjału intuicyjnego. Natomiast część kwestionariusza umożliwiająca identyfikację stopnia wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji stanowi w całości propozycję autorską. Decyzja o zaczerpnięciu z rozwiązań zawartych w ramach kwestionariusza AIM wynikała z kilku podstawowych zalet tego narzędzia, a mianowicie jego nieskomplikowanej konstrukcji oraz relatywnie wysokiej wiarygodności. Poza tym jest on zrozumiały dla respondentów oraz prosty, jeżeli chodzi o interpretację uzyskanych rezultatów poznawczych. Znacznym problemem w wykorzystaniu tego narzędzia jest to, że umożliwia on zbadanie potencjału intuicyjnego w ograniczonym zakresie (przede

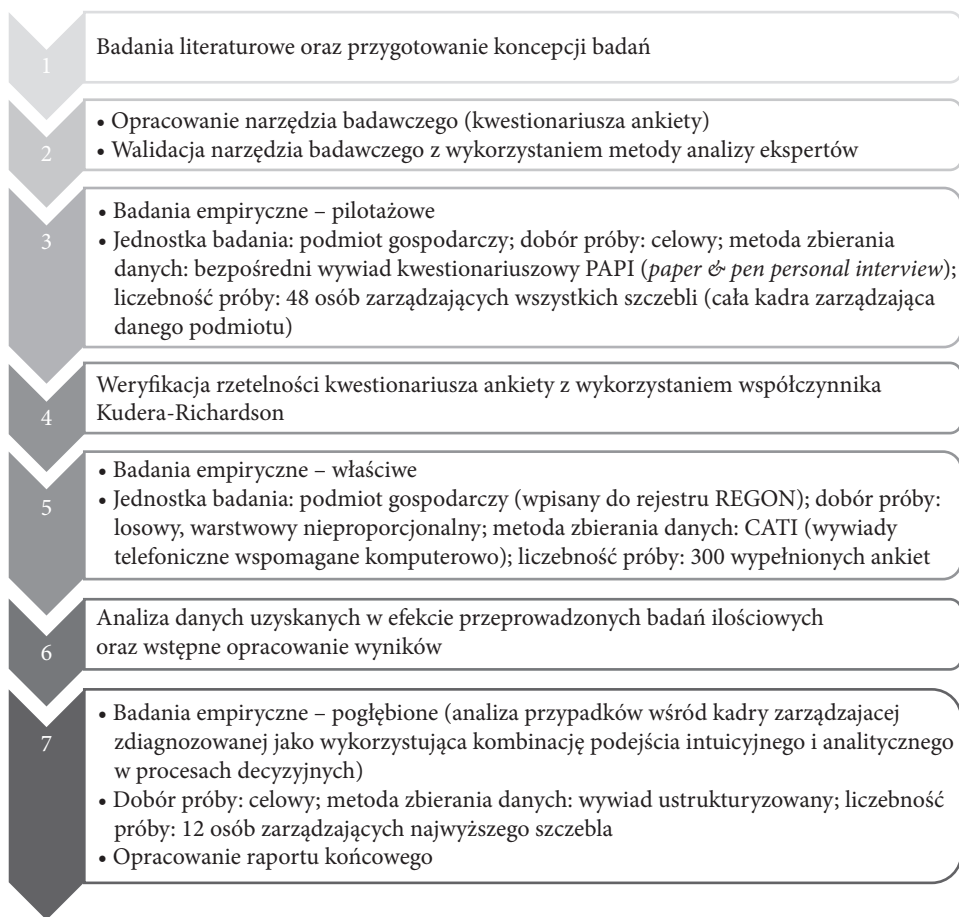
wszystkim odnosi się do intuicji twórczej, w mniejszym stopniu do intuicji eksperckiej). Nie stanowiło to jednak bariery w przypadku przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych, gdyż korzystała ona tylko w ograniczonym stopniu z rozwiązań zaproponowanych przez W.H. Agora.

W realizacji postępowania badawczego przyjęto jako obowiązujące założenia kognitywnej teorii kontinuum, zgodnie z którymi w praktyce zarządzania współistnieją analityczne i intuicyjne podejścia do podejmowania decyzji. Reprezentują one dwa skrajne sposoby podejmowania decyzji. Decydenci rzadko reprezentują „czysto” analityczną lub intuicyjną orientację w procesie decyzyjnym, najczęściej w praktyce podejmowania decyzji jest to kombinacja tych dwóch stylów poznania i myślenia (określana mianem stylu quasi-intuicyjnego w przypadku przewagi podejścia intuicyjnego nad racjonalnym, zrównoważonego w sytuacji zbalansowania obydwu podejść oraz stylu quasi-racjonalnego w przypadku przewagi podejścia analitycznego nad intuicyjnym) (Allinson i Hayes, 2003).

Autorka założyła przeprowadzenie badań ilościowych (ankietowych) uzupełnionych badaniami jakościowymi (pogłębionymi wywiadami) mającymi na celu odtworzenie oraz opis procesu podejmowania decyzji przez decydentów (jego werbalizację). Przyjęła jednocześnie, zgodnie z ogólnie rozpowszechnionym w literaturze założeniem, że proces intuicyjny ma charakter niewerbalny (Brockman i Anthony, 1998). Dlatego też można przypuszczać, że decydenci intuicyjni powinni mieć problem z określeniem toku myślowego umożliwiającego im wygenerowanie danego rozwiązania. To z kolei przekłada się na długość ich opisu procesu decyzyjnego, który powinien być znacznie krótszy, niż w przypadku decydentów racjonalnych. Podejście to jednak ma swoje ograniczenia wynikające z faktu, że werbalizacja procesu decyzyjnego nie umożliwia precyzyjnej i jednoznacznej separacji procesów racjonalnych i intuicyjnych, jednak w połączeniu z narzędziem pomiaru (kwestionariuszem ankiety) uwzględniającym wiele aspektów procesu decyzyjnego stanowi relatywnie kompleksowy instrument analizy tak złożonego zjawiska, jakim jest intuicja w procesie podejmowania decyzji.

Postępowanie badawcze zostało zrealizowane w ramach kilku etapów. Jego przebieg zaprezentowany został na rysunku 4.2.

Pierwszym etapem postępowania badawczego były **badania literaturowe oraz przygotowanie koncepcji badań**. Badania literaturowe obejmowały krytyczną analizę literatury przedmiotu z zakresu podejmowania decyzji, dotyczącą przede wszystkim problematyki potencjału intuicyjnego – jego istoty, cech i roli w zarządzaniu, a zwłaszcza w procesie podejmowania decyzji, oraz zdiagnozowanie stanu badań empirycznych przeprowadzonych dotychczas w tym obszarze. Następny krok wiązał się ze szczegółowym przygotowaniem koncepcji badań. Na tym etapie zidentyfikowano rozłączne cechy charakteryzujące podejście intuicyjne i analityczne w procesach podejmowania decyzji, co umożliwiło w późniejszej fazie badań identyfikację stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej w procesach podejmowania decyzji (w zależności od stopnia koncentracji analizo-



Rysunek 4.2. Etapy postępowania badawczego

wanych decydentów na intuicji lub racjonalnej analizie). Ponadto zidentyfikowano czynniki determinujące wykorzystanie potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji. Sformułowano także konceptualny model procesu podejmowania decyzji integrujący intuicję z racjonalną analizą.

Kolejny etap badań polegał na opracowaniu **autorskiego narzędzia badawczego** (kwestionariusza ankiety) umożliwiającego określenie poziomu potencjału intuicyjnego decydenta oraz zdiagnozowanie stopnia i determinant wykorzystania tego potencjału w procesach decyzyjnych. W celu przeprowadzenia wstępnej weryfikacji cech różnicujących podejścia: oparte na racjonalnej analizie i na intuicji oraz analizy uwarunkowań wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji, które stanowiły podstawę przygotowanego kwestionariusza ankiety, została zastosowana **metoda analizy ekspertów**. Dobór ekspertów miał charakter celowy, gdyż do ich grona zaliczono wybranych przedstawicieli praktyki gospodar-

czej oraz pracowników naukowych uczelni wyższych, których przedmiotem zainteresowania są procesy podejmowania decyzji. Na tym etapie badań wzięło łącznie udział 10 ekspertów. Dążąc do walidacji opracowanego narzędzia badawczego, przeprowadzono również **badania pilotażowe**. Badaniami tymi objęto całą kadrę zarządzającą, wszystkich szczebli w hierarchii organizacyjnej wybranego podmiotu gospodarczego (dobór celowy). Wybór ten był podyktowany dostępnością danych dotyczących funkcjonowania firmy, ale przede wszystkim możliwością przeprowadzenia bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych wśród osób zarządzających tym podmiotem. Badania te umożliwiły ocenę stopnia percepcji oraz zrozumienia kwestionariusza przez ankietowanych i przyczyniły się do usunięcia dwóch pytań, które obniżały jego wewnętrzną spójność. Ponadto przeformułowano wybrane pytania testu oraz uzupełniono go o nowe.

Mając na celu opracowanie wiarygodnego narzędzia pomiaru poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji, wykorzystując wyniki badań pilotażowych, dokonano **weryfikacji rzetelności przygotowanego kwestionariusza ankiety**.

W kontekście przeprowadzonych badań za najważniejszą uznano jedną z metod zaliczonych do grupy metod opartych na właściwościach statystycznych pozycji testowych, a mianowicie metodę Kudera i Richardsona. Niewątpliwą zaletą tej metody jest brak konieczności powtórnego badania tym samym testem lub konstruowania narzędzia alternatywnego. W metodzie Kudera i Richardsona przedmiotem oceny jest tzw. zgodność wewnętrzną testu, która wskazuje, w jakim stopniu pozycje testowe odnoszą się do tego samego konstruktów pojęciowego, co w rezultacie pozwala na stwierdzenie rzetelności narzędzia bądź jego braku (Jankowski i Zajenkowski, 2009). Oznacza to, że analizując właściwości statystyczne pozycji testowych i ich związek z ogólnym wynikiem testu, bada się zgodność wewnętrzną danego narzędzia, czyli to, „w jaki sposób odpowiedzi na poszczególne pytania mierzą to samo, co wynik w całym teście” (Chojnowski, 1971, s. 103).

Kuder i Richardson pierwsi zwrócili uwagę na niejednoznaczność wyniku procedury dzielenia na połowy. Zdaniem autorów, podział testu na dwie połowy jest arbitralny (subiektywny) i może się przekładać na otrzymanie różnych oszacowań rzetelności. Dążąc do rozwiązania tego problemu, założyli, że test składający się z n pozycji można podzielić na n części. Oznacza to, że liczba potencjalnych części testu jest równa liczbie jego pozycji. W celu otrzymania prawidłowego oszacowania zgodności wewnętrznej należy również założyć, że pozycje testowe są równoległe, co oznacza, że mają równe średnie i wariancje oraz że wszystkie pozycje w teście odnoszą się do tego samego czynnika (mierzą tę samą cechę). Kuder i Richardson sformułowali 21 wzorów, spośród których największą popularnością cieszą się dwa nazywane od ich nazwisk – KR20 oraz KR21. Pierwszy z nich jest stosowany w odniesieniu do przypadków, w których bierze się pod uwagę średnią wariancję wszystkich pozycji testowych. Należy podkreślić, że wskaźnik KR20 jest obliczany dla całego testu, a nie poszczególnych pytań. Jest on powszechnie stosowany jako

miara rzetelności testu. Może być interpretowany jak współczynnik korelacji wskazujący na spójność w odpowiedziach na poszczególne pytania dla wszystkich ankietowanych. W związku z tym jego wartość jest obniżana przez pytania o ujemnym wskaźniku mocy dyskryminacyjnej.

W przypadku drugiego wzoru przyjmuje się założenie, że pozycje testowe odznaczają się taką samą trudnością (występują równe proporcje odpowiedzi zgodnych i niezgodnych z kluczem) (http://www.academia.edu/9480939/Metody_szacowania_rzetelności_pomiaru_testem, dostęp 27.03.2016).

Na potrzeby obliczenia spójności (zgodności) wewnętrznej wykorzystanego w postępowaniu badawczym kwestionariusza ankiety zastosowano wskaźnik KR20. Wzór na obliczenie tego współczynnika przyjmuje następującą postać:

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k p_i q_i}{S_c^2} \right),$$

gdzie:

k – liczba pozycji testowych,

p_i – proporcja odpowiedzi diagnostycznych (zgodnych z kluczem) na i -tą pozycję testową,

q_i – proporcja odpowiedzi niediagnostycznych (niezgodnych z kluczem) na i -tą pozycję testową,

s_c^2 – wariancja wyników ogólnych testu,

$\sum_{i=1}^k$ – suma dla k pozycji.

Współczynnik Kudera i Richardsona (KR20) przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1, gdzie najwyższa wartość oznacza pełną zgodność wewnętrzną wykorzystanego narzędzia (kwestionariusza). W literaturze przedmiotu powszechnie akceptowaną wartością graniczną współczynnika, od której można mówić o satysfakcjonującej zgodności wewnętrznej i rzetelności testu, jest wartość na poziomie 0,7. Ponadto ważnym zastrzeżeniem dotyczącym wykorzystania współczynnika Kudera i Richardsona jest konieczność zastosowania w narzędziu pytań, w przypadku których odpowiedzi mogą przyjmować jedynie dwie wartości (pozycje oznaczane „0” lub „1”, czyli tzw. dychotomiczne). Dla skal postaw zawierających więcej niż dwie kategorie za właściwą i pokrewną do KR20 miarę uznaje się współczynnik α -Cronbacha (Brzeziński, 2009; Thompson, 2003, s. 3–23). W przypadku badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego opracowania w części diagnostycznej zastosowano jednak wyłącznie pytania dychotomiczne, co uzasadnia wykorzystanie metody Kudera i Richardsona.

Oceny stopnia zgodności wewnętrznej zestawu pytań składającego się na kwestionariusz ankiety (rzetelności pomiaru) dokonano na etapie badań pilotażowych

na grupie respondentów – osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych różnego szczebla w celowo dobranym przedsiębiorstwie. Analiza rzetelności zastosowanego kwestionariusza objęła zestaw 26 pytań diagnostycznych, na których podstawie starano się określić sposób podejmowania decyzji przez decydenta (stopień wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji) oraz poziom jego potencjału intuicyjnego. Badaniami spójności wewnętrznej nie objęto I i II części kwestionariusza ankiety, które zawierały wyłącznie pytania demograficzne oraz ogólne pytania dotyczące procesu podejmowania decyzji. Uogólniona wartość współczynnika Kudera i Richardsona (KR20) dla całego zestawu pytań diagnostycznych w badanej grupie respondentów, po usunięciu dwóch pytań z części ankiety diagnozującej poziom wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji, które posiadały ujemny wskaźnik mocy dyskryminacyjnej, wyniosła 0,795 (wartość na podstawie pozycji zestandaryzowanych uległa niewielkiemu obniżeniu do 0,787). Obliczona wartość współczynnika pozwala zatem stwierdzić, że analizowane narzędzie badawcze charakteryzuje się relatywnie wysoką zgodnością wewnętrzną testu (wyższą od 0,7), a tym samym potwierdza zachowanie jego rzetelności. Podstawowe statystyki dotyczące poszczególnych pozycji oraz całego zestawu pytań diagnostycznych zawartych w kwestionariuszu zostały przedstawione w tabelach 4.1 i 4.2.

W **zasadniczym postępowaniu badawczym** zastosowano, podobnie jak w badaniu pilotażowym, metodę ankietową. Badania ilościowe zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody CATI (*computer-assisted telephone interview* – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny), w którego ramach pozyskano 300 wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Metoda CATI jest zaliczana do szerszej grupy metod gromadzenia danych empirycznych wspieranych komputerowo określanym mianem CADAC – *computer assisted data collection*) (De Leeuw i Collins, 1997, s. 203–204). Wywiad telefoniczny CATI jest dokonywany w sposób zbliżony do wywiadu kwestionariuszowego, z tą różnicą, że jest on przeprowadzany za pośrednictwem telefonu. Narzędziem badawczym jest kwestionariusz wywiadu telefonicznego wprowadzony do oprogramowania CATI. Badanie jest realizowane przez teleankieterów, którzy zaznaczają odpowiedzi respondentów bezpośrednio w programie komputerowym, a odpowiedzi te są automatycznie transportowane do bazy danych. Do podstawowych zalet, które przesądziły o wyborze tej metody, można zaliczyć (Fabryczewska, 2005, s. 125–142):

- możliwość realizacji dużej liczby wywiadów w relatywnie krótkim czasie (bezpośrednie kodowanie w komputerze uzyskiwanych od respondenta informacji – kodowanie odbywa się w trakcie przeprowadzania wywiadu),
- możliwość szybkiego dotarcia do respondentów, którzy są wybierani z bazy kontaktów,
- brak ograniczeń geograficznych,
- możliwość wyjaśnienia wątpliwości respondenta w trakcie realizacji wywiadu,
- korzystanie z oprogramowania komputerowego przy zapisywaniu i analizowaniu odpowiedzi,

Tabela 4.1. Szczegółowe statystyki testu Kudara i Richardsona przeprowadzonego na próbie pilotażowej

Numer pytania	Średnia skali po usunięciu pozycji (pytania)	Wariancja skali po usunięciu pozycji (pytania)	Korelacja pozycji (pytań) ogółem	Wartość KR20 po usunięciu 2 pozycji (pytań o ujemnym wskaźniku mocy dyskryminacyjnej)
7	12,633	18,723	0,196	0,795
8	12,333	17,885	0,348	0,787
9	12,167	17,937	0,376	0,786
10	12,200	18,028	0,339	0,788
11	11,933	19,375	0,089	0,797
12	12,267	17,030	0,574	0,774
13	12,633	17,482	0,548	0,777
14	12,300	16,976	0,580	0,773
15	12,533	18,257	0,281	0,791
16	12,233	18,530	0,205	0,795
17	12,833	19,454	0,093	0,796
18	12,100	17,128	0,653	0,772
19	12,200	18,234	0,286	0,791
20	12,433	17,564	0,430	0,783
21	12,000	18,138	0,468	0,783
22	12,067	18,823	0,184	0,795
23	12,500	18,397	0,238	0,794
24	12,067	19,651	-0,050	0,806
25	12,533	17,844	0,386	0,785
26	12,533	18,189	0,298	0,790
27	12,033	18,309	0,365	0,787
28	12,700	18,631	0,263	0,791
29	12,567	17,151	0,588	0,774
30	12,133	18,947	0,124	0,799

Tabela 4.2. Podsumowujące statystyki testu Kudara i Richardsona przeprowadzonego na próbie pilotażowej

Wyszczególnienie	Średnia	Minimum	Maksimum	Rozstęp	Maksimum / minimum	Wariancja	Liczba pozycji
Średnie z pozycji	0,536	0,033	0,933	0,900	28,000	0,063	24
Wariancje z pozycji	0,195	0,033	0,257	0,224	7,724	0,004	24
Korelacja międzypozycyjna	0,133	-0,426	0,796	1,223	-1,868	0,042	24

- możliwość monitorowania powstającej w trakcie realizacji wywiadów bazy danych,
- pełna kontrola pracy teleankieterów wynikająca z rejestracji wywiadów telefonicznych,
- możliwość uzupełnienia ankiety pytaniami otwartymi lub półotwartymi (wzbogacenie kwestionariusza ankiety o elementy badań o charakterze jakościowym),
- niski koszt przeprowadzenia badania (postępowanie badawcze odbywa się w całości w siedzibie firmy wykonującej zlecenie).

Kwestionariusz ankiety, po zmianach dokonanych w wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych, składał się ostatecznie z czterech zasadniczych części:

- metryczki złożonej z pytań mających na celu scharakteryzowanie respondenta przy uwzględnieniu kilku podstawowych kryteriów, takich jak wiek, płeć, typ osobowości, wykształcenie, doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym, reprezentowany szczebel zarządzania, obszar funkcjonalny, wielkość oraz branża przedsiębiorstwa (zgodnie z PKD), w którym pracuje respondent;
- części zawierającej kilka pytań odnoszących się do opinii respondenta dotyczącej oceny skuteczności podejmowanych przez niego decyzji w sferze zawodowej oraz stopnia wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji, w tym warunków i determinant jej wykorzystania; decydenci mieli możliwość wyceny poszczególnych uwarunkowań w skali Likerta od 1 do 5 stosowanej często do pomiaru opinii, postaw, poglądów badanych osób na zadane pytanie kwestionariuszowe; ponadto istniała możliwość oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w zaproponowanych przez autorkę sytuacjach oraz warunkach decyzyjnych poprzez dokonanie wyboru jednej z czterech opcji: zawsze, często, sporadycznie, nigdy);
- części diagnozującej potencjał intuicyjny decydenta, część ta składała się z 12 pytań o charakterze zamkniętym;
- części określającej realny poziom wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji, umożliwiającej zaklasyfikowanie sposobu podejmowania decyzji reprezentowanego przez decydentów do jednego z pięciu stylów wyróżnionych w ramach kognitywnej teorii kontinuum (12 pytań zamkniętych).

W przypadku trzeciej i czwartej części kwestionariusza ankiety respondenci mieli możliwość dokonania wyboru jednej odpowiedzi z dwóch możliwych.

Część ankiety pozwalająca na identyfikację potencjału intuicyjnego menedżera została sformułowana na podstawie prezentowanej w literaturze przedmiotu charakterystyki menedżera intuicyjnego, a pytania w niej zawarte miały na celu zdiagnozowanie posiadania przez respondenta cech, zdolności i predyspozycji przypisywanych menedżerowi intuicyjnemu (cechy te i zdolności predysponują decydenta do wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji). Charakterystyka intuicyjnego menedżera zaprezentowana została w teoretycznej części monografii.

Punktem wyjścia do sformułowania części kwestionariusza określającego poziom wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji była charakterysty-

ka dwóch skrajnych podejść stosowanych w podejmowaniu decyzji: racjonalnego (analitycznego) i intuicyjnego. Analiza i krytyczna ocena polskich i zagranicznych opracowań naukowych pozwoliła autorce na zidentyfikowanie aspektów procesu podejmowania decyzji, które zostały wzięte pod uwagę w celu identyfikacji stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego (relacja racjonalna analiza – potencjał intuicyjny). Aspekty te stanowią jednocześnie kryteria umożliwiające operacjonalizację oraz rozróżnienie intuicji i racjonalnej analizy. Zaliczono do nich: lokalizację problemu decyzyjnego, sposób rozwiązania problemu, ocenę innych wariantów decyzji, podejście do ryzyka i niepewności, wykorzystywane źródła informacji, stosowanie procedur przetwarzania informacji, dokumentowanie procesu decyzyjnego, zaangażowanie decydenta w proces decyzyjny, logikę myślenia, świadomość w działaniu, możliwość prezentacji procesu decyzyjnego (jego komunikowalność). Szczegółowej charakterystyki podejścia intuicyjnego i analitycznego oraz ich porównania z uwzględnieniem powyższych kryteriów dokonano we wcześniejszym rozdziale.

Kolejna faza postępowania badawczego obejmowała przeprowadzenie **analizy danych** uzyskanych w rezultacie przeprowadzonych badań ilościowych. Opracowano także wyniki zrealizowanego postępowania badawczego (ocena materiału empirycznego, kodowanie danych i wprowadzenie ich do elektronicznej bazy danych, statystyczna analiza danych przy wykorzystaniu technik komputerowych, weryfikacja sformułowanych hipotez badawczych).

Ostatni etap postępowania badawczego (badania empiryczne pogłębione) obejmował przeprowadzenie badań typu **studia przypadków** wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw zlokalizowanych w Poznaniu. W badaniu tym dokonano celowego doboru próby, wybierając do analizy decydentów, których wcześniej zdiagnozowano jako zarządzających wykorzystujących podejścia do podejmowania decyzji stanowiące kombinację intuicji i racjonalnej analizy (łącznie 12 decydentów najwyższego szczebla). W celu pozyskania niezbędnych informacji wykorzystano metodę wywiadu ustrukturyzowanego. Podstawowym założeniem tego etapu badań było urzeczywistnienie opracowanego wcześniej modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę.

Ograniczenia postępowania badawczego

Zrealizowane postępowanie badawcze poświęcone problematyce wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji, którego wyniki zaprezentowano w kolejnych podrozdziałach, jest obarczone pewnymi ograniczeniami wynikającymi przede wszystkim:

- ze złożoności problematyki intuicji,
- z niedoskonałości indukcyjnego podejścia badawczego,
- z przyjętej metody i narzędzia badawczego,
- z wielkości próby.

Odnosząc się do ograniczeń wynikających z pierwszego powodu, można zauważyć, że wieloaspektowość intuicji skutkuje brakiem możliwości wyznaczenia

wszystkich cech różnicujących intuicyjne i racjonalne procesy decyzyjne, determinant oraz sytuacji i warunków wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Dążąc do identyfikacji i przeanalizowania tych najistotniejszych, wykorzystano metodę analizy ekspertów. W konsekwencji w pracach badawczych skoncentrowano się jedynie na wybranych – najważniejszych z nich, wyznaczonych na podstawie ocen eksperckich.

Słabości wynikające z niedoskonałości indukcyjnego podejścia badawczego dotyczyły przede wszystkim zrealizowanych badań empirycznych, stanowiących podstawę weryfikacji sformułowanych hipotez. Kluczowe ograniczenia związane z przeprowadzonymi pracami badawczymi były konsekwencją przyjętej metody oraz zaprojektowanego narzędzia badawczego. Wykorzystanie w badaniach metody CATI z jednej strony zapewniło satysfakcjonujący poziom zwrotności ankiet, umożliwiając wyprowadzenie generalnych wniosków, z drugiej jednak strony wiązało się z ryzykiem „bezrefleksyjnego” wypełniania kwestionariuszy ankietowych. Dążąc do minimalizacji poziomu tego ryzyka, w części demograficznej ankiety wbudowano pytania, na które odpowiedzi wzajemnie się wykluczały. Zabieg ten pozwolił na odrzucenie 36 kwestionariuszy ankietowych w trakcie realizacji zasadniczych badań empirycznych. Do słabych stron metody CATI można także zaliczyć możliwość uwzględnienia niewielkiej liczby pytań zawartych w kwestionariuszu oraz ograniczenia wynikające z poziomu ich trudności. W związku z powyższym kwestionariusz składał się z relatywnie niewielkiej liczby precyzyjnie sformułowanych pytań. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że wykorzystanie metody CATI wiąże się z ograniczonym poziomem szczegółowości danych uzyskiwanych w wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego.

Dążąc do uzyskania kwantytatywnych wyników umożliwiających wyprowadzenie ogólnych wniosków, zrezygnowano na etapie zasadniczych badań empirycznych z realizacji badań jakościowych. Autorka ma świadomość tego, że eksploracja tak złożonego zjawiska, jakim jest intuicja w podejmowaniu decyzji, wymaga wykorzystania w większym zakresie metod o charakterze jakościowym. Można przypuszczać, że zastosowanie techniki eksperymentu psychologicznego dostarczyłoby interesujących informacji na temat wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych oraz jej wpływu na skuteczność tych procesów. Jednak uzyskane w ten sposób wyniki byłyby wyłącznie jednostkowymi przykładami dotyczącymi procesów decyzyjnych realizowanych przez poszczególnych decydentów. Nie stanowiłyby one podstawy do wyprowadzenia generalnych konkluzji. W związku z powyższym właściwe postępowanie badawcze oparto na kwestionariuszu ankietowym. Niestety, wykorzystanie w badaniach kwestionariusza ankiety ma również swoje wady. Podstawowa wynika z tego, że uzyskane w ten sposób odpowiedzi są obciążone pewnym ryzykiem subiektywizmu dokonywanych przez respondentów ocen (różna interpretacja zjawisk), które mogą w większym stopniu prezentować ich opinie niż opisywaną rzeczywistość. W celu ograniczenia tego ryzyka przeprowadzono badania pilotażowe umożliwiające walidację narzędzia badaw-

czego. Uzyskane wyniki pozwoliły na wprowadzenie poprawek skutkujących większą przejrzystością i lepszą percepcją kwestionariusza oraz zrozumieniem pytań przez respondentów. Analizie poddano także rzetelność przygotowanego narzędzia poprzez weryfikację jego wewnętrznej spójności. Na tej podstawie usunięto pytania, które w istotny sposób obniżały ową spójność. Poddając analizie wykorzystany w postępowaniu badawczym kwestionariusz ankiety, można zauważyć następujące słabości:

- W części demograficznej ankietowani zostali poproszeni o dokonanie wyboru typu osobowości najlepiej oddającej ich charakter. Wybór ten jednak nie świadczył o posiadaniu przez nich określonego typu osobowości. W tym przypadku można mówić o tzw. obrazie siebie decydenta (*self-image*).
- W II części kwestionariusza ankiety, zawierającej ogólne pytania dotyczące procesów decyzyjnych, respondenci dokonywali subiektywnej oceny skuteczności realizowanych przez siebie procesów decyzyjnych w sferze zawodowej oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych, a także definiowali pojęcie intuicji. Zabieg ten był zamierzony i miał na celu późniejsze zestawienie opinii respondentów dotyczącej wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych ze zdiagnozowanym przez autorkę stanem faktycznym. Poza tym ankietowani wyceniali znaczenie determinant wykorzystania intuicji oraz częstotliwość jej wykorzystania w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych. Wycena ta odnosiła się do zaproponowanej listy zarówno determinant, jak i sytuacji i warunków decyzyjnych. W związku z powyższym zwiększało się ryzyko pominięcia niektórych ważnych aspektów badanych zjawisk. W celu zmniejszenia tego ryzyka autorka umożliwiła respondentom uzupełnienie zaproponowanych wariantów.
- W III części kwestionariusza, diagnozującej poziom potencjału intuicyjnego decydenta, zostało sformułowanych 12 pytań o charakterze zamkniętym. Respondenci mieli możliwość wyboru jednej z dwóch skrajnych odpowiedzi. Z jednej strony takie rozwiązanie zapewniało walor porównywalności odpowiedzi, z drugiej strony zmuszało ankietowanych do dokonania wyboru między opcjami przeciwnymi bez możliwości zdecydowania się na odpowiedź pośrednią. Poza tym ze względu na to, że wybór jednej z dwóch odpowiedzi świadczył o przewadze potencjału intuicyjnego lub analitycznego, odpowiedzi te mogły nakierowywać decydentów na dokonywanie określonego wyboru, nie zawsze zgodnego z rzeczywistością.
- IV część kwestionariusza, umożliwiająca ocenę stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesie podejmowania decyzji, sformułowano na podstawie charakterystyki intuicyjnego oraz analitycznego procesu decyzyjnego. Pomimo że charakterystyka ta została dokonana z wykorzystaniem wielu kryteriów, ich lista była ograniczona. W związku z powyższym istnieje możliwość pominięcia istotnego kryterium różnicującego te procesy. Podobnie jak w części III kwestionariusza ankietowani mieli możliwość wyboru jednej z dwóch przeciwstaw-

nych odpowiedzi, bez opcji wyboru odpowiedzi pośrednich (respondent mógł nie identyfikować się w pełni z żadną z opcji).

Należy również zwrócić uwagę na ograniczenia sformułowanego modelu procesu decyzyjnego integrującego intuicję oraz racjonalną analizę, w którym nie uwzględniono stopnia koncentracji na intuicji lub racjonalnej analizie. Przyjęto wyłącznie uproszczone założenie o współistnieniu tych dwóch podejść w procesie decyzyjnym. Poza tym model ten nie został poddany weryfikacji. W wyniku realizacji pogłębionych badań empirycznych o charakterze jakościowym (wywiady ustrukturyzowane z menedżerami najwyższego szczebla wykorzystującymi zarówno intuicję, jak i analizę w procesach decyzyjnych) został on wyłącznie urealniony poprzez uwzględnienie sugestii ankietowanych decydentów.

Otrzymane w postępowaniu badawczym wyniki pozwalają na wyprowadzenie ogólnych konkluzji. Jednak ze względu na liczebność próby potrzebnej do uzyskania reprezentatywnych wyników z ostrożnością należy podchodzić do uogólniania wniosków na całą populację menedżerów.

W ostatecznej konkluzji można wyrazić nadzieję, że przeprowadzone postępowanie badawcze, pomimo wskazanych wcześniej ograniczeń, pozwala na określenie ogólnych trendów dotyczących intuicji w procesach decyzyjnych kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw, w tym odnoszących się przede wszystkim do poziomu oraz stopnia i determinant wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji.

Ocena zachowania rygoru metodologicznego

Rozważając zrealizowane na potrzeby niniejszego opracowania postępowanie badawcze, zasadne wydaje się także dokonanie jego ewaluacji nie tylko pod względem ograniczeń, ale także pod kątem zachowania **rygoru metodologicznego**. Ze względu na to, że w postępowaniu tym jako obowiązujący, w części badań o charakterze ilościowym, przyjęto paradygmat pozytywistyczny, oceny tej można dokonać, stosując następujące **kryteria** wcześniej wspomnianego rygoru (Czakon, 2014, s. 53–56):

- **Trafność wewnętrzna** – polegająca na istnieniu związków przyczynowo-skutkowych między analizowanymi zmiennymi a uzyskanymi wynikami. W przypadku zrealizowanego postępowania zauważa się, że otrzymane wyniki umożliwiły pozytywną weryfikację sformułowanych na podstawie analizy literatury przedmiotu hipotez. Oznacza to istnienie zakładanych związków przyczynowo-skutkowych świadczących o spójności i logice przeprowadzonego dyskursu naukowego. Pomimo że przyjmuje się, że trafność wewnętrzna jest najwyższa w przypadku badania całej populacji obiektów interesujących badacza, jednak w pracy badaniom została poddana próba reprezentatywna. (Próba była dobrana w sposób losowy, warstwowy nieproporcjonalny, przy czym brak proporcjonalności został zniwelowany poprzez nadanie wag grupom przedsiębiorstw o różnej wielkości, tak aby ich struktura odzwierciedlała całą populację funkcjonujących przedsię-

biorstw. Ważenie próby pracodawców zostało wykonane w celu skompensowania niejednakowych prawdopodobieństw wejścia jednostek populacji do próby, wynikających z przyjętego planu losowania: próba została wylosowana w arbitralnie ustalonych liczebnościach w warstwach wyznaczonych przez liczbę zatrudnionych. Próba została jednak dobrana proporcjonalnie do udziału tych warstw w populacjach poszczególnych sekcji). Dokonując oceny trafności wewnętrznej oprócz reprezentatywności próby badawczej, uwzględniono również kryterium wielkości próby. Także w tym aspekcie zostały spełnione wymogi rygoru metodologicznego. Wynika to z tego, że liczebność głównej próby badawczej ustalono na poziomie 300 jednostek podzielonych według warstw wyodrębnionych na podstawie istotnych zmiennych różnicujących próbę badawczą. Na podstawie dokonanych obliczeń dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$ wyznaczono przypuszczalny, maksymalny błąd frakcji w ramach głównej części badania na poziomie zbliżonym do wartości 5,7%. Błąd statystyczny szacowania proporcji określono dla wyniku rozkładającego odpowiedzi po 50%. Oznacza to, że błąd statystyczny zmniejsza się symetrycznie dla proporcji rozkładu odpowiedzi większych i mniejszych niż 50%. Podsumowując rozważania dotyczące kryterium trafności wewnętrznej, można stwierdzić, że zostało ono spełnione w stopniu satysfakcjonującym.

- **Trafność zewnętrzna** – odnosi się do możliwości uogólniania uzyskanych wyników badań. Zakłada się zatem, że osiągnięte rezultaty poznawcze znajdą potwierdzenie w przypadku wykonywania zbliżonych badań przez innych badaczy. Kryterium to jest związane z występowaniem związków przyczynowo-skutkowych niezależnie od czasu, miejsca, kontekstu czy osób przeprowadzających badanie. W przypadku niniejszego postępowania badawczego należy podkreślić, że autorka przeprowadziła badania pilotażowe oraz badania właściwe w znacznym odstępnie czasowym, a ich podmiotami były osoby zarządzające reprezentujące różne przedsiębiorstwa. Elementem łączącym obydwa badania empiryczne było wyłącznie wykorzystanie tego samego narzędzia badawczego. Osiągnięte w wyniku wspomnianych dwóch etapów badań wyniki są relatywnie zbliżone i spójne. Natomiast odnotowane niewielkie rozbieżności można tłumaczyć udoskonaleniem narzędzia pomiaru, będącym skutkiem przeprowadzonych badań pilotażowych (ich celem była walidacja zaprojektowanego narzędzia poprzez ocenę jego percepcji i zrozumienia przez respondentów oraz określenie jego spójności wewnętrznej).
- **Trafność miar** – jest związana z jakością operacjonalizacji pojęć. Zachowanie tej trafności przekłada się na opracowanie narzędzia mierzącego dane zjawisko. Istotne znaczenie ma w tym aspekcie kompleksowe gromadzenie danych oraz szczegółowy i wewnętrznie spójny projekt badania. Odnosząc to kryterium do zrealizowanych badań empirycznych, na podkreślenie zasługuje fakt, że dotychczas przeprowadzone w tym obszarze postępowania badawcze były nieliczne, ale przede wszystkim miały charakter fragmentaryczny. Nie obejmowały anali-

zowanego zjawiska w sposób całościowy. Zaprojektowane narzędzie badawcze jest propozycją autorską, lecz uwzględniającą wartościowe elementy rozwiązań sugerowanych przez innych badaczy. Podsumowując użyteczność opracowanego narzędzia badawczego, należy podkreślić, że umożliwia ono kompleksowe zbadanie analizowanego konstruktów, czyli intuicji w procesach podejmowania decyzji. Miara ta pozwala określić skalę i kierunek większości cech konstruktów na próbie reprezentatywnej.

- **Rzetelność** – dotyczy braku błędów losowych, umożliwiając jednocześnie innym badaczom uzyskanie podobnych rezultatów badawczych (pod warunkiem odtworzenia tych samych etapów badań empirycznych). Na uwagę zasługuje to, że dążąc do opracowania kompleksowego oraz skutecznego narzędzia pomiaru, autorka podjęła próbę (na podstawie danych zgromadzonych w wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych) określenia rzetelności przygotowanego kwestionariusza ankiety poprzez zbadanie jego wewnętrznej spójności i zgodności z wykorzystaniem współczynnika KR20. Uzyskane w tym aspekcie rezultaty przyczyniły się do wyeliminowania pytań, które w istotny sposób obniżały wspomnianą spójność. Dodatkowo ankieta została uzupełniona o pytania, których zadaniem było uwzględnienie w badaniu jak największej liczby cech analizowanego konstruktów (zabieg ten miał na celu zapewnienie holistycznego podejścia do realizowanych badań).

Szczegółowym studiom poddane zostały kryteria oceny rygoru metodologicznego odnoszące się do wykorzystania paradygmatu pozytywistycznego. W postępowaniu badawczym w odniesieniu do pozostałych etapów badań empirycznych, zwłaszcza o charakterze jakościowym, przyjęto paradygmaty konstruktywistyczny oraz krytyczny. Jednak ewaluacja rygoru metodologicznego w ramach tych paradygmatów opiera się na zbliżonych kryteriach sprowadzających się do takich miar, jak wierność (precyzyjne i szczegółowe odzwierciedlenie przekonań respondentów), transferowalność (możliwość wykorzystania rezultatów poznawczych przez innych badaczy), solidność (ściśle przestrzeganie etapów procedury badawczej oraz skrupulatna analiza uzyskanych danych), potwierdzalność (możliwość uzyskania zbliżonych wyników przez innych badaczy przy założeniu wykorzystania tego samego narzędzia pomiaru oraz zachowania danej procedury badawczej) (Czakoń, 2009, s. 16).

Przeprowadzona analiza dotycząca oceny rygoru metodologicznego z uwzględnieniem miar obowiązujących w ramach przyjętych w przeprowadzonym postępowaniu badawczym paradygmatów uprawnia do sformułowania wniosku, zgodnie z którym autorka podjęła wymagane i niezbędne działania mające na celu zachowanie tego rygoru. Zasadny zatem staje się wniosek, że ze względu na wierną realizację wyznaczonej procedury badawczej została zapewniona korespondencja między badanymi konstruktami a miarami przy jednoczesnym zapewnieniu istotności statystycznej.

4.2. Badania pilotażowe – walidacja narzędzia badawczego

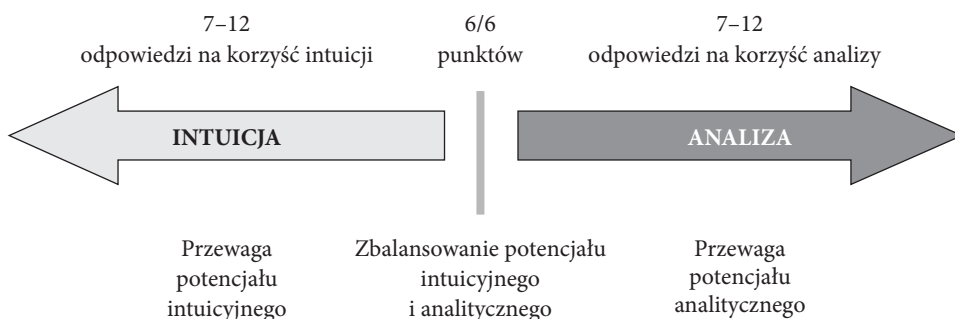
Podmiotem badań pilotażowych była polska firma z branży spożywczej – Spółdzielnia Piekarsko-Ciastkarska „Fawor” zlokalizowana w Poznaniu, charakteryzująca się zatrudnieniem na poziomie około 300 pracowników. Badaniom została poddana cała kadra zarządzająca wszystkich szczebli zarządzania w liczbie 48 osób.

Badania pilotażowe, a zwłaszcza wywiady osobiste przeprowadzone z respondentami przyczyniły się do udoskonalenia narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety). Wśród wprowadzonych zmian do najistotniejszych należą:

- Zmiana podziału ankiety z trzech na cztery części (liczba pytań zawartych w ankiecie wzrosła, ale dzięki nowemu podziałowi stała się bardziej komunikatywna i przejrzysta). W I części ankiety (w części demograficznej) zostały dodane pytania dotyczące wieku respondenta, jego wykształcenia oraz wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracuje, a także rodzaju prowadzonej przez nie działalności zgodnie z PKD. Ponadto decydent miał możliwość wskazania typu osobowości, który najlepiej oddaje jego charakter (ankietowany zatem określał tzw. obraz siebie – *self-image*).
- W II części ankiety zostały zawarte ogólne pytania dotyczące wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych (odnoszące się do częstotliwości jej wykorzystania, sytuacji, w których jest najczęściej stosowana oraz czynników determinujących jej zastosowanie w praktyce). Wprowadzone zmiany dotyczyły możliwości określenia stopnia częstotliwości wykorzystania intuicji w wyróżnionych przez autorkę przypadkach poprzez dokonanie wyboru jednej z następujących opcji – zawsze, często, sporadycznie, nigdy (w badaniach pilotażowych ankietowani mogli wyłącznie dokonać wyboru jednej lub kilku sytuacji bez możliwości sprecyzowania częstotliwości wykorzystania intuicji w tych przypadkach). Kolejna zmiana w tej części kwestionariusza dotyczyła determinant wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Czynniki te zostały uzupełnione o dodatkowe pozycje i jednocześnie dokonano ich uporządkowania. Poza tym, podobnie jak w przypadku warunków wykorzystania intuicji, umożliwiono respondentom dokonanie ich oceny w skali Likerta od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało brak wpływu czynnika, 2 – mało istotny czynnik, 3 – przeciętne znaczenie czynnika, 4 – istotny czynnik, 5 – bardzo istotny czynnik).
- Zmiany, które zostały wprowadzone w III i IV części ankiety, wynikały z oceny rzetelności przygotowanego kwestionariusza ankiety możliwej dzięki przeprowadzeniu analizy odpowiedzi respondentów uzyskanych w wyniku przeprowadzonego badania pilotażowego. W celu zapewnienia spójności wewnętrznej ankiety zostały usunięte dwa pytania, które w istotny sposób obniżały wartość współczynnika Kuder-Richardson (szczegółowe wyniki weryfikacji rzetelności kwestionariusza ankiety zostały zaprezentowane w podrozdziale dotyczącym metodyki badań własnych).

Na podstawie uzyskanych rezultatów poznawczych, w wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych, przyjęto jako obowiązujące na etapie badań właściwych następujące wytyczne dotyczące interpretacji wyników III i IV części kwestionariusza ankiety badawczej (umożliwiających określenie poziomu potencjału intuicyjnego respondenta oraz sklasyfikowanie jego sposobu podejmowania decyzji).

III część kwestionariusza ankiety umożliwiała zidentyfikowanie **poziomu potencjału intuicyjnego decydenta**. Składała się z 12 pytań o charakterze zamkniętym, które odnosiły się do cech, zdolności, umiejętności oraz predyspozycji respondenta. W przypadku każdego pytania możliwy był wybór jednej z dwóch proponowanych odpowiedzi, przy czym każda z nich wskazywała na określony potencjał decydenta: analityczny lub intuicyjny. Na potrzeby interpretacji uzyskanych odpowiedzi przyjęto, że udzielenie przez ankietowanych 7–12 odpowiedzi na korzyść racjonalnej analizy oznaczało przewagę potencjału analitycznego respondenta, natomiast zaznaczenie 7–12 odpowiedzi na rzecz intuicji świadczyło o przewadze potencjału intuicyjnego. Autorka założyła istnienie jeszcze jednej możliwości, a mianowicie zbalansowania potencjału analitycznego oraz intuicyjnego, które występuje w przypadku udzielenia jednakowej liczby odpowiedzi świadczącej o predyspozycjach analitycznych oraz intuicyjnych (6 odpowiedzi na korzyść intuicji oraz 6 odpowiedzi na korzyść racjonalnej analizy).

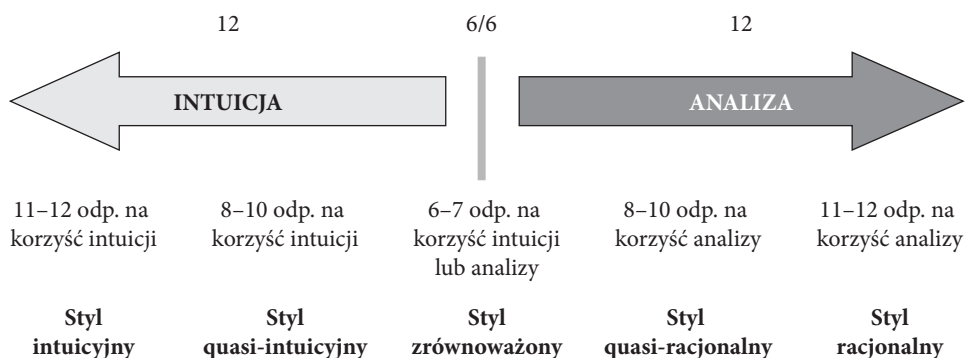


Rysunek 4.3. Sposób identyfikacji poziomu potencjału intuicyjnego respondentów

Celem IV części kwestionariusza ankiety była ocena **stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji**. Podobnie jak w przypadku poprzedniej części ankiety składała się ona w całości z pytań zamkniętych. Początkowo liczba pytań wynosiła 14, ale na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych, które umożliwiły dokonanie weryfikacji spójności wewnętrznej kwestionariusza, wyeliminowano dwa pytania, które w istotny sposób obniżały tę spójność. Ostatecznie IV część ankiety składała się z 12 pytań odnoszących się do wybranych aspektów podejmowania decyzji. Wybór przez respondenta jednej z dwóch możliwych odpowiedzi w przypadku każdego z pytań wskazywał jednocześnie na wykorzystanie w danej sytuacji jednego z dwóch sposobów podejmowa-

nia decyzji: racjonalnego (analitycznego) lub intuicyjnego. Na potrzeby realizacji niniejszego postępowania badawczego przyjęto założenie o istnieniu pięciu potencjalnych sposobów podejmowania decyzji: intuicyjnego, quasi-intuicyjnego, zrównoważonego, quasi-racjonalnego oraz racjonalnego. Klasyfikacja poszczególnych sposobów podejmowania decyzji odbywała się według następujących wytycznych:

- 11–12 odpowiedzi udzielonych przez respondenta na korzyść intuicji oznaczało sposób intuicyjny,
- 8–10 odpowiedzi udzielonych przez respondenta na korzyść intuicji oznaczało sposób quasi-intuicyjny,
- 6–7 odpowiedzi udzielonych przez respondenta na korzyść analizy lub intuicji oznaczało sposób zrównoważony,
- 8–10 odpowiedzi udzielonych przez respondenta na korzyść analizy oznaczało sposób quasi-racjonalny,
- 11–12 odpowiedzi udzielonych przez respondenta na korzyść analizy oznaczało sposób racjonalny.



Rysunek 4.4. Sposób identyfikacji poszczególnych sposobów podejmowania decyzji respondentów

4.3. Charakterystyka próby badawczej – badania właściwe

Istotną kwestią w realizacji zasadniczego etapu postępowania badawczego (właściwych badań empirycznych) był odpowiedni dobór jednostek do badania umożliwiający uogólnienie uzyskanych rezultatów poznawczych.

Określenie populacji i operatu oraz schematu doboru i wielkości wylosowanej próby

Badanie dotyczyło kadry zarządzającej podmiotów gospodarczych funkcjonujących obecnie na rynku, zatrudniających co najmniej 10 pracowników (wykluczone zo-

stały 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, z wykluczeniem wcześniej wspomnianych podmiotów zatrudniających mniej niż 10 pracowników.

Ze względu na przedmiot badań, którym było wykorzystanie potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej w procesach podejmowania decyzji, skoncentrowano się na wybranych kategoriach podmiotów. Z badanej populacji, reprezentującej wszystkie sekcje PKD, zostały wyłączone:

- Sekcja O – administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne;
- Sekcja P – edukacja;
- Sekcja Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna;
- Sekcja T – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby;
- Sekcja U – organizacje i zespoły eksterytorialne;
- podmioty, dla których szczególna forma prawna to: 48 – fundacje, 50 – kościoły katolickie, 51 – inne kościoły i związki wyznaniowe, 55 – stowarzyszenia, 60 – organizacje społeczne oddzielnie nie wymienione, 70 – partie polityczne, 72 – związki zawodowe, 73 – organizacje pracodawców, 76 – samorząd gospodarczy i zawodowy, 85 – wspólnoty mieszkaniowe, 90 – związki grup producentów rolnych.

Wyłączenie tych sektorów z zakresu badania nastąpiło ze względu na to, że jego wyniki miały być powiązane z biznesowym modelem zarządzania. Warto jednocześnie podkreślić, analizując zakres badanych podmiotów, że objął on zdecydowaną większość pracodawców funkcjonujących na polskim rynku pracy z pominięciem przedsiębiorstw najmniejszych.

Spis podmiotów użyty do losowania pochodził z bazy REGON będącej w posiadaniu Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), zweryfikowanej przy użyciu innych dostępnych w GUS informacji.

Dzięki zastosowaniu rejestru REGON jako operatu uniknięto błędu wytypowania niewłaściwego wykazu populacji generalnej, wynikającego z różnicy między rzeczywistą populacją generalną a listą badanych jednostek używaną na etapie losowania próby badawczej. (Przykładem takiego działania jest książka telefoniczna użyta jako operat. Nie wszystkie podmioty gospodarcze posiadają telefon lub znajdują się w wykazie telefonicznym, co powoduje wspomniane różnice pomiędzy rzeczywistą listą podmiotów w populacji generalnej a operatem użytym do wylosowania próby badawczej. W takiej sytuacji nie jest zapewniony wymóg wyczerpującego charakteru operatu). Informacje z rejestru REGON zostały uzupełnione informacjami pochodzącymi z komercyjnych baz danych charakteryzujących się większą aktualnością.

W badaniach reprezentatywnych wyniki można z dużym prawdopodobieństwem – równym współczynnikowi ufności – uogólniać na całą populację gene-

ralną. Dążąc do zapewnienia jak najwyższej reprezentatywności, w kwestii doboru próby zastosowano metodę warstwowo-losową nieproporcjonalną (ze względu na dominację w populacji podmiotów z kategorii „do 49” pracowników). Choć ten sposób doboru wymaga znacznego zakresu dokładnych informacji o populacji, to próba jest bardziej reprezentatywna od prostej próby losowej ze względu na większą liczbę zmiennych.

Metoda warstwowo-losowa opiera się na dzieleniu zbiorowości statystycznej na podzbiory, wyróżnione na podstawie istotnych dla badania cech, co skutkuje podziałem operatu na ilościowo i jakościowo różniące się części. Gwarantuje to dotarcie do wszystkich istotnych grup respondentów (metoda doboru prostego tego nie gwarantuje), gdyż każda warstwa jest reprezentowana – wymusza to konstrukcja próby. W ramach każdej z części są losowane jednostki badania (są nimi poszczególne przedsiębiorstwa spełniające określone kryteria dla poszczególnych warstw – ze względu na sekcję PKD i liczbę zatrudnionych). Losowanie jednostek badania w ramach poszczególnych podgrup ma charakter losowania prostego, co oznacza, że prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie jest dla każdej jednostki w ramach danej warstwy takie samo. Wynika to z tego, że dokonuje się losowania bezpośredniego niezależnych prób w obrębie każdej warstwy w sposób rozłączny od pozostałych warstw (zbiór ten jest wyczerpujący, co oznacza, że każdy element jest zaliczony wyłącznie do jednej z warstw).

Liczebność głównej próby badawczej ustalono na 300 jednostek podzielonych według warstw wyodrębnionych na podstawie istotnych zmiennych różnicujących próbę badawczą. Na podstawie dokonanych obliczeń dla poziomu istotności określonego na poziomie $\alpha = 0,05$ wyznaczono poziom przypuszczalnego maksymalnego błędu frakcji na poziomie zbliżonym do wartości 5,7%. Obliczono go, zakładając frakcję w badaniu pilotażowym na poziomie 50%, gdyż pobrana próba miała służyć do szacowania wielu wskaźników struktury, a nie tylko jednego (miała mieć bardziej uniwersalny charakter). Udowodniono bowiem, że poziom błędu statystycznego zmniejsza się symetrycznie dla proporcji rozkładu odpowiedzi większych i mniejszych niż 50%. Przykładowo, przy założeniu frakcji 20% (i odpowiednio 80%) błąd wynosi maksymalnie $\pm 4,5\%$, natomiast dla frakcji 5% (i odpowiednio 95%) błąd wynosi $\pm 2,5\%$.

Tabela 4.3 prezentuje liczebność ogółu przedsiębiorstw zarejestrowanych w poszczególnych sekcjach, zgodnie z klasyfikacją PKD, ze względu na liczbę zatrudnionych – dane te stanowiły podstawę do wyznaczenia struktury próby.

Próba do badania została dobrana w sposób nieproporcjonalny, co oznacza, że jej struktura nie odzwierciedla populacji generalnej. Ze względu na ilościową dominację podmiotów najmniejszych pod względem liczby osób zatrudnionych zdecydowano się przyjąć następujące liczebności w poszczególnych warstwach:

- liczba zatrudnionych od 10 do 49 – 150 wywiadów,
- liczba zatrudnionych od 50 do 249 – 100 wywiadów,
- liczba zatrudnionych powyżej 249 – 50 wywiadów.

Tabela 4.3. Liczebność ogółu przedsiębiorstw we wszystkich sekcjach PKD (ze względu na liczbę zatrudnionych)

Sekcje PKD	Ogółem	Małe (10–49)	Średnie (50–249)	Duże (250+)
Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	75 601	2 842	635	28
Sekcja B – Górnictwo i wydobywanie	4 661	426	122	45
Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe	371 755	27 036	6 703	1 474
Sekcja D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	8 210	379	213	76
Sekcja E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	14 077	1 820	582	66
Sekcja F – Budownictwo	479 680	15 426	1 936	175
Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli	1 070 699	27 812	3 131	389
Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa	253 191	4 712	760	201
Sekcja I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	128 418	5 096	293	42
Sekcja J – Informacja i komunikacja	123 906	2 733	385	79
Sekcja K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	128 544	1 512	444	104
Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	224 683	2 924	653	73
Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	387 134	5 909	720	147
Sekcja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	116 979	3 444	804	245
Sekcja R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	72 833	3 022	599	33
Sekcja S – Pozostała działalność usługowa	266 698	4 473	796	144

Źródło: Na podstawie danych GUS.

W poszczególnych warstwach wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia struktura uwzględniająca sekcje PKD odzwierciedlała już strukturę populacji generalnej. Dokładne liczebności próby w poszczególnych warstwach przedstawione zostały w tabeli 4.4.

Ważenie próby pracodawców zostało wykonane w celu skompensowania niejednakowych prawdopodobieństw wejścia jednostek populacji do próby, wynikających z przyjętego planu losowania: próba została wylosowana dla arbitralnie ustalonych

Tabela 4.4. Liczebność próby w poszczególnych warstwach

Sekcje PKD	Ogółem	Małe (10–49)	Średnie (50–249)	Duże (250+)
Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	7	4	3	0
Sekcja B – Górnictwo i wydobywanie	3	1	1	1
Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe	96	37	37	22
Sekcja D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	3	1	1	1
Sekcja E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	6	2	3	1
Sekcja F – Budownictwo	34	21	10	3
Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, łącznie z motocyklami	61	38	17	6
Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa	13	6	4	3
Sekcja I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	10	7	2	1
Sekcja J – Informacja i komunikacja	7	4	2	1
Sekcja K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6	2	2	2
Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	8	4	3	1
Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	14	8	4	2
Sekcja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	13	5	4	4
Sekcja R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	7	4	3	0
Sekcja S – Pozostała działalność usługowa	12	6	4	2
Ogółem	300	150	100	50

Źródło: Na podstawie danych GUS.

liczebności w warstwach wyznaczonych przez liczbę zatrudnionych. Próba została jednak dobrana proporcjonalnie do udziału tych warstw w populacjach poszczególnych sekcji. Zmniejszenie udziału warstwy najmniejszych przedsiębiorstw wynikało z ich dominacji w populacji i chęci uzyskania lepszej reprezentacji większych podmiotów.

Kompensując niejednakowe prawdopodobieństwo realizacji, włączono do zestawu zmiennych stratyfikujących podział na kategorie utworzone specjalnie na po-

trzeby ważenia. Przydział bardziej szczegółowych kategorii do tych klas nastąpił na podstawie analizy kombinacji maksymalizujących zróżnicowanie międzyklasowe kluczowych zmiennych analizowanych w badaniach.

Ostatecznie obliczenie wag zostało dokonane w taki sposób, by udział w próbie kombinacji warstw losowania (sekcja i klasa liczby zatrudnionych) odpowiadał ich udziałowi w operacie losowania stanowiącego najlepszy, obecnie dostępny stan rejestru przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w okresie prowadzenia badania (GUS). Wyliczone także zostały wagi populacyjne umożliwiające szacowanie liczebności populacyjnych w toku analiz oraz wagi unormowane sumujące się do liczebności próby.

Ponieważ rozkład poszczególnych cech badanych przedsiębiorstw w próbie odbiega od rozkładu w populacji – a takie były właśnie założenia dotyczące doboru próby ze względu na dominację małych podmiotów – skompensowanie nierównych proporcji było możliwe przez przypisanie poszczególnym respondentom wag – liczb, które były uwzględniane w analizach statystycznych. Jednostki nadreprezentowane w próbie otrzymały wagi mniejsze od 1, a niedoreprezentowane – większe. Dzięki temu możliwe było prowadzenie analiz tak, jakby struktura zrealizowanej próby odzwierciedlała strukturę populacji badanej (co jest widoczne w przeważonych wynikach statystycznych, gdzie struktura próby ze względu na wielkość i sekcję PKD odpowiada parametrom populacji generalnej).

Sama waga dla pojedynczego wywiadu była ustalana na podstawie następujących wartości:

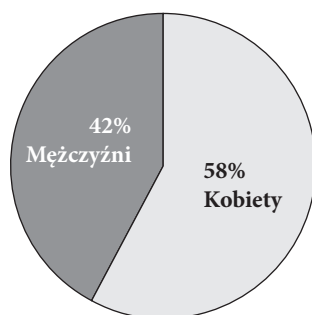
- udział podmiotów danej warstwy w ogóle populacji,
- udział podmiotów danej warstwy w próbie.

Opis próby badawczej z uwzględnieniem wybranych kryteriów

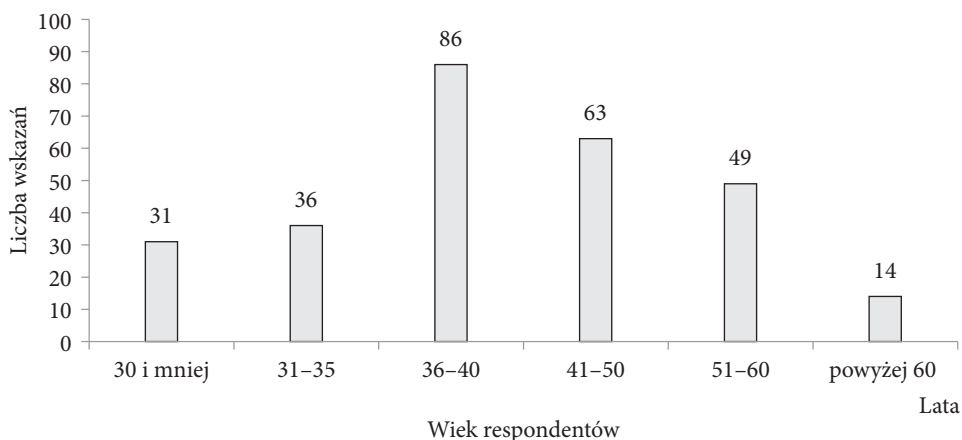
W wyniku przeprowadzonego właściwego postępowania badawczego uzyskano 300 kompletnych kwestionariuszy ankietowych wypełnionych przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw różnej branży i wielkości. W niniejszym podrozdziale dokonano szczegółowej charakterystyki próby badawczej z perspektywy zarówno respondentów, jak i samych przedsiębiorstw. W przypadku menedżerów ich opis został przygotowany z uwzględnieniem następujących kryteriów: płeć respondenta, wiek, typ osobowości, wykształcenie, szczebel zarządzania, doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym oraz reprezentowany przez nich obszar funkcjonalny. Natomiast przedsiębiorstwa zostały scharakteryzowane poprzez określenie ich wielkości oraz branży, w której funkcjonują.

Badaniem objęto 173 kobiety oraz 127 mężczyzn, co stanowiło odpowiednio 58% oraz 42% próby badawczej (rysunek 4.5).

W zależności od wieku respondentów najliczniejszą grupę stanowili ankietowani w przedziale wiekowym od 36 do 40 lat (29% próby). Na drugim miejscu pod względem liczebności uplasowali się decydenci w wieku od 41 do 50 lat i reprezentowali oni 21% ogółu ankietowanych. Z kolei 19% i 16% stanowili odpowiednio respondenci w wieku od 31 do 35 lat oraz od 51 do 60 lat. Najmniej liczne okazały



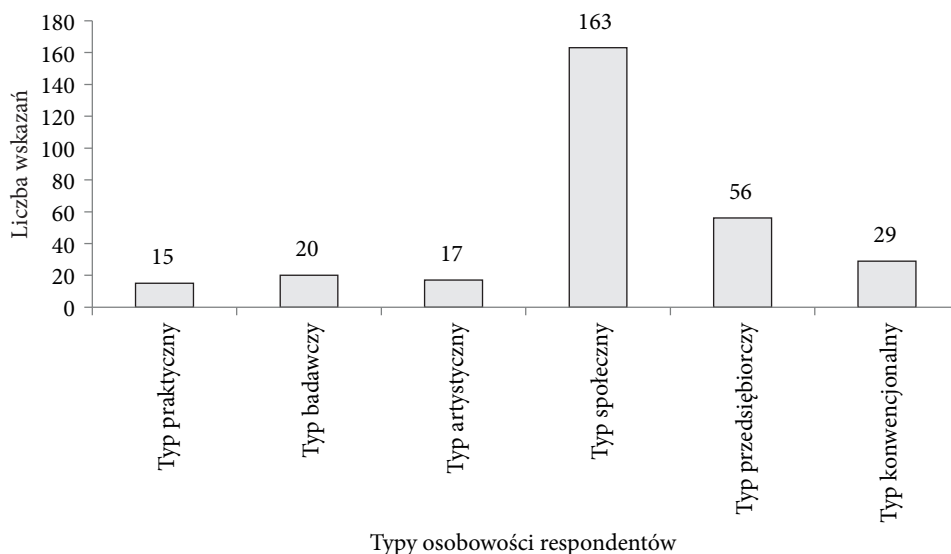
Rysunek 4.5. Charakterystyka próby badawczej ze względu na płeć respondentów



Rysunek 4.6. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wiek respondentów

się skrajne grupy wiekowe: najmłodsza reprezentująca przedział wiekowy mniejszy bądź równy 30 lat (10% respondentów) oraz najstarsza, do której zostali zaliczeni pracownicy w wieku powyżej 60 lat (5% próby badawczej) (rysunek 4.6).

Kolejnym kryterium umożliwiającym dokonanie charakterystyki respondentów było określenie reprezentowanego przez nich typu osobowości (rysunek 4.7). Na podstawie opisu poszczególnych typów zaproponowanych przez autora ankietowani mieli możliwość wyboru jednej opcji najtrafniej oddającej ich charakter. W rzeczywistości respondenci określali *self-image* (obraz siebie), a nie typ osobowości. Najczęściej wskazywanym przez respondentów typem osobowości był tzw. typ społeczny (aż 54% ankietowanych). Drugim pod względem częstotliwości wskazań był typ przedsiębiorczy, stanowiący 19% ogółu ankietowanych menedżerów. Na dalszych miejscach uplasowały się: typ konwencjonalny (10% respondentów), typ badawczy (7%), typ artystyczny (6%) oraz – najrzadziej wybierany – typ praktyczny, reprezentowany tylko przez 5% ankietowanych. Charakterystyka poszczególnych

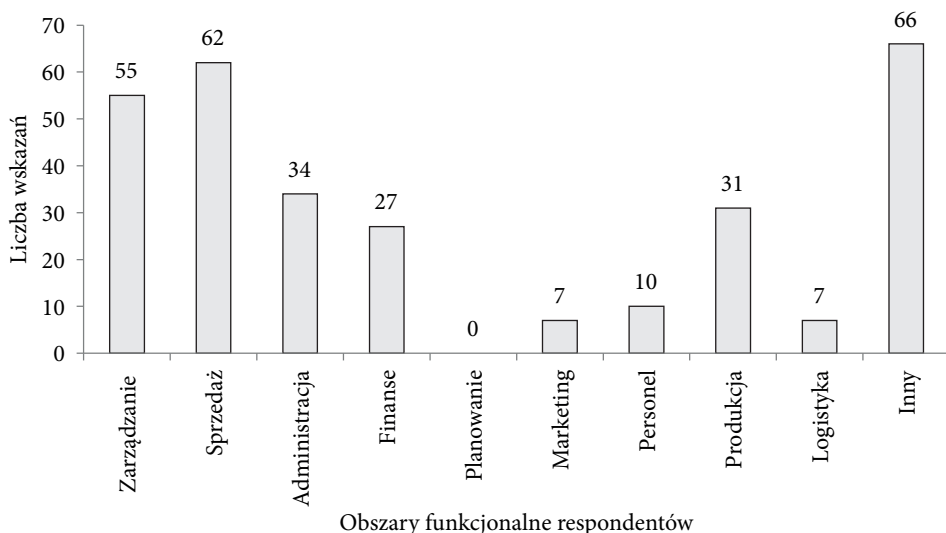


Rysunek 4.7. Charakterystyka próby badawczej ze względu na reprezentowany typ osobowości (obraz siebie respondentów)

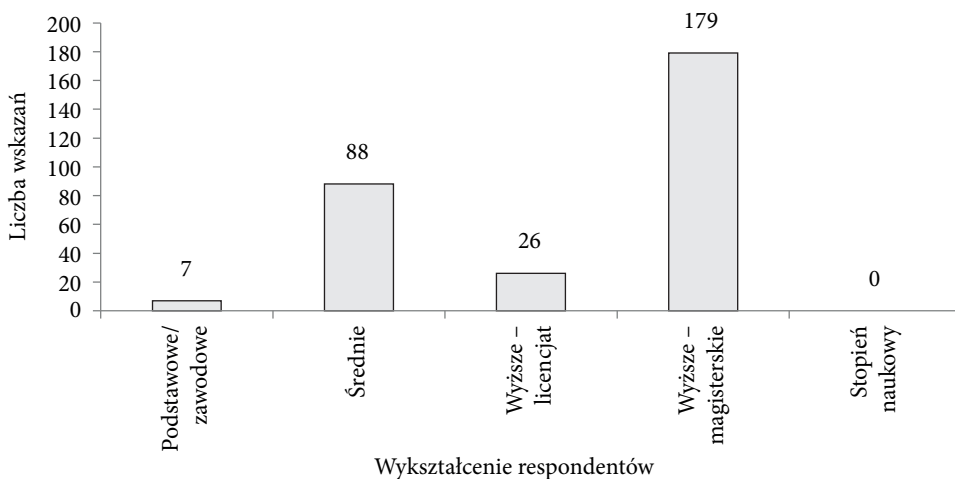
typów osobowości została dokonana w teoretycznej części pracy dotyczącej determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.

Dokonując charakterystyki ankietowanych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych (rysunek 4.8), w których pracują, można stwierdzić, że najliczniejsza grupa decydentów wybrała opcję „inny” (22% ogółu). Do tej kategorii menedżerowie zaliczyli następujące obszary, które nie znalazły się wśród propozycji sugerowanych przez autorkę: budownictwo, specjalność ogólna, techniczna, humanistyczna. Proponowane przez respondentów opcje są raczej specjalnościami zawodowymi niż obszarami funkcjonalnymi. Wśród wyróżnionych w kwestionariuszu ankiety obszarów najczęściej była wskazywana sprzedaż. Obszar ten reprezentowało 21% ankietowanych. Druga pod względem liczebności grupa decydentów wykonywała swoją pracę zawodową w obszarze zarządzania, stanowiąc 18% wszystkich respondentów. Wśród ankietowanych 12% pracowało w dziale administracji, 11% w produkcji, natomiast obszar finansów był reprezentowany przez 9% menedżerów. Najmniej liczne grupy ankietowanych pracowały zawodowo w obszarze personalnym, logistyki i marketingu (stanowiąc odpowiednio 3%, 2% i 2% wszystkich respondentów). Żaden z menedżerów nie zaznaczył specjalności zawodowej określonej mianem „planowanie”.

Zdecydowaną najliczniejszą grupą wśród decydentów byli menedżerowie posiadający wykształcenie wyższe – magisterskie. Stanowili oni 60% próby badawczej. Druga grupa, stanowiąc 29% ogółu, reprezentowała ankietowanych legitymujących się wykształceniem średnim. Mniej liczni byli respondenci posiadający wykształce-



Rysunek 4.8. Charakterystyka próby badawczej ze względu na obszary funkcjonalne, w których pracują respondenci

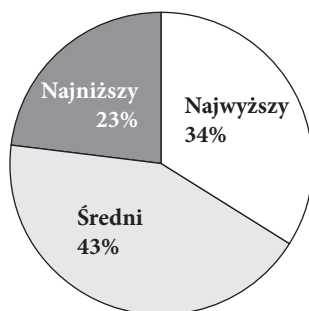


Rysunek 4.9. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wykształcenie respondentów

nie wyższe I stopnia (licencjat) – 9% respondentów. Najmniejszy odsetek respondentów stanowili menedżerowie posiadający wyłącznie wykształcenie podstawowe lub zawodowe (2%). Żaden z ankietowanych nie posiadał stopnia naukowego.

Istotne z punktu widzenia prowadzonego postępowania badawczego było określenie szczebla zarządzania, który reprezentowali poszczególni ankietowani (rysunek 4.10). Najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie średniego szczebla (43% pró-

by badawczej). Na drugim miejscu uplasowała się kadra zarządzająca najwyższego szczebla, stanowiąc 34% wszystkich respondentów. Najniższy szczebel kierownictwa był reprezentowany przez 69 menedżerów, co się przekładało na 23% ogółu analizowanych decydentów.



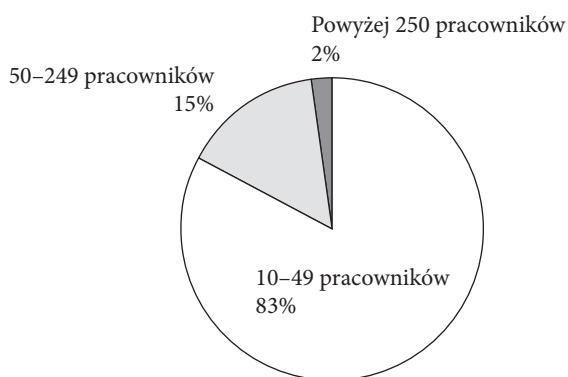
Rysunek 4.10. Charakterystyka próby badawczej ze względu na szczebel zarządzania reprezentowany przez respondentów

Kolejnym kryterium wykorzystanym w celu scharakteryzowania respondentów było doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym (rysunek 4.11). Najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie posiadający doświadczenie od 5 do 10 lat (36% respondentów), 27% ankietowanych wskazało na doświadczenie z przedziału między 10 a 20 lat, a najmniej liczne były grupy menedżerów posiadające najmniejsze (od 1 roku do 5 lat) oraz największe (powyżej 20 lat) doświadczenie zawodowe. Stanowiły one odpowiednio 21% i 16% ankietowanych.



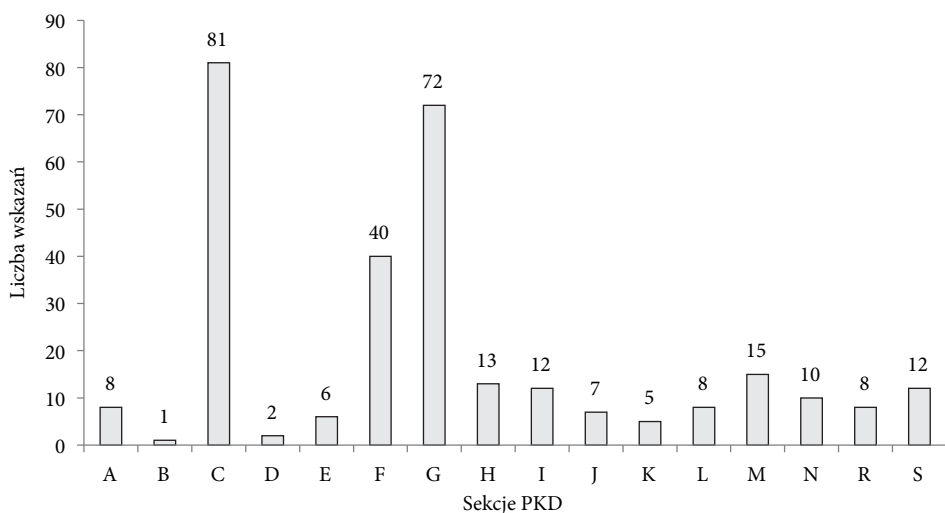
Rysunek 4.11. Charakterystyka próby badawczej ze względu na doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym

Respondenci zostali także poproszeni o określenie wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracują (mierzonej liczbą osób zatrudnionych) (rysunek 4.12). Badanie dotyczyło podmiotów gospodarczych funkcjonujących obecnie na rynku, zatrudniających co najmniej 10 pracowników (wykluczone zostały podmioty mikro – w badaniu wzięto pod uwagę wyłącznie przedsiębiorstwa małe, średnie i duże). Decyzja o wyłączeniu z postępowania badawczego podmiotów mikro wynikała z chęci przeanalizowania procesów decyzyjnych realizowanych na wszystkich szczeblach zarządzania. Autorka przyjęła założenie, że utrudnione byłoby zidentyfikowanie poszczególnych szczebli w podmiotach zatrudniających do 10 pracowników. Na tej podstawie określono populację, z której nastąpił dobór próby. Na podstawie zrealizowanych badań empirycznych można stwierdzić, że najliczniejszą grupę stanowili respondenci zatrudnieni w przedsiębiorstwach małych (liczących od 10 do 49 pracowników) – liczebność tej grupy wyniosła 250 menedżerów, co stanowiło 83% próby badawczej. Drugą pod względem liczebności była grupa ankietowanych pracujących w przedsiębiorstwach średnich, charakteryzujących się poziomem zatrudnienia w granicach od 50 do 249 osób (14% wszystkich respondentów). Najmniej licznie były reprezentowane przez ankietowanych przedsiębiorstwa zaliczane do kategorii dużych, czyli zatrudniające powyżej 250 pracowników i stanowiły one tylko 3% ogółu respondentów.



Rysunek 4.12. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą pracowników)

Ostatnim kryterium umożliwiającym dokonanie charakterystyki ankietowanych menedżerów była branża, w której pracowali respondenci zgodnie z przyjętymi sekcjami według PKD (rysunek 4.13). Najliczniej była reprezentowana sekcja C, określana jako przetwórstwo przemysłowe (opcję tę zaznaczyło 27% wszystkich respondentów). Na miejscu drugim (24% ogółu ankietowanych) uplasowali się menedżerowie pracujący w ramach sekcji G oznaczającej handel hurtowy i detaliczny,



Sekcje PKD

Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Sekcja I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
Sekcja B – Górnictwo i wydobywanie	Sekcja J – Informacja i komunikacja
Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe	Sekcja K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
Sekcja D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
Sekcja E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
Sekcja F – Budownictwo	Sekcja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, łącznie z motocyklami	Sekcja R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa	Sekcja S – Pozostała działalność usługowa

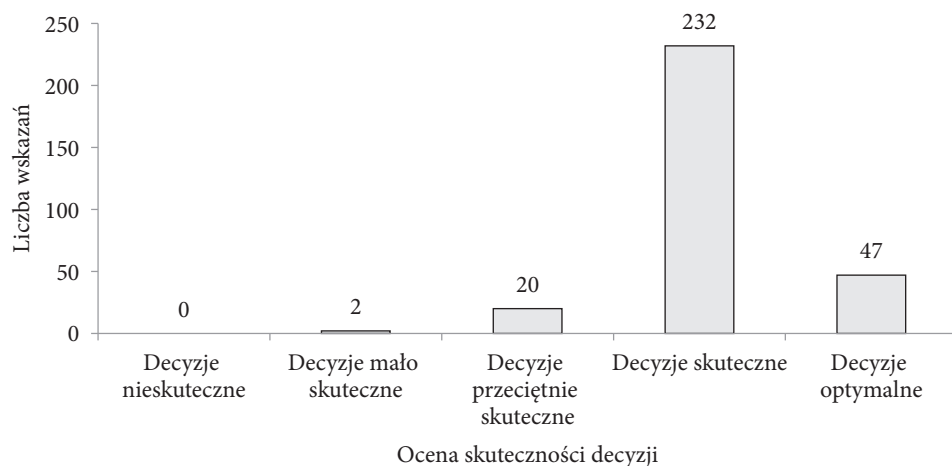
Rysunek 4.13. Charakterystyka właściwej próby badawczej ze względu na sekcje PKD

naprawę pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli. Kolejne miejsca od względem liczebności ankietowanych menedżerów zajęły sekcje: F – budownictwo (13% ankietowanych), D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (6% ogółu respondentów), M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (5% próby badawczej) oraz H – transport i gospodarka magazynowa (4,3% wszystkich respondentów). Pozostałe sekcje PKD były reprezentowane mniej licznie, stanowiąc od 0,3% do 4% ogółu badanych decydentów.

4.4. Ocena poziomu wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

W ramach II części kwestionariusza ankiety (przed częścią diagnostyczną – identyfikującą poziom potencjału intuicyjnego oraz stopień jego wykorzystania w procesach decyzyjnych) respondenci zostali dodatkowo poproszeni o wyrażenie opinii na tematy: skuteczności swoich decyzji w sferze zawodowej, rozumienia pojęcia intuicji, wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych, a także częstotliwości jej zastosowania. Należy podkreślić, że była to wyłącznie opinia ankietowanych dotycząca wskazanych powyżej zagadnień. Zabieg ten był zamierzony, a jego celem było porównanie i zidentyfikowanie rozbieżności między opinią respondentów a stanem faktycznym dotyczącym wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji (zdiagnozowanym przez autorkę w ramach kolejnej części kwestionariusza ankiety). Należy jednak zauważyć, że także w części diagnozującej stopień wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji odnoszono się do opinii ankietowanych, z tym wyjątkiem, że respondenci zostali poroszeni o dokonanie oceny wybranych przez autorkę aspektów procesu decyzyjnego, a nie bezpośrednio stopnia wykorzystania intuicji. Na tej podstawie możliwe było zaklasyfikowanie decydentów do poszczególnych sposobów podejmowania decyzji.

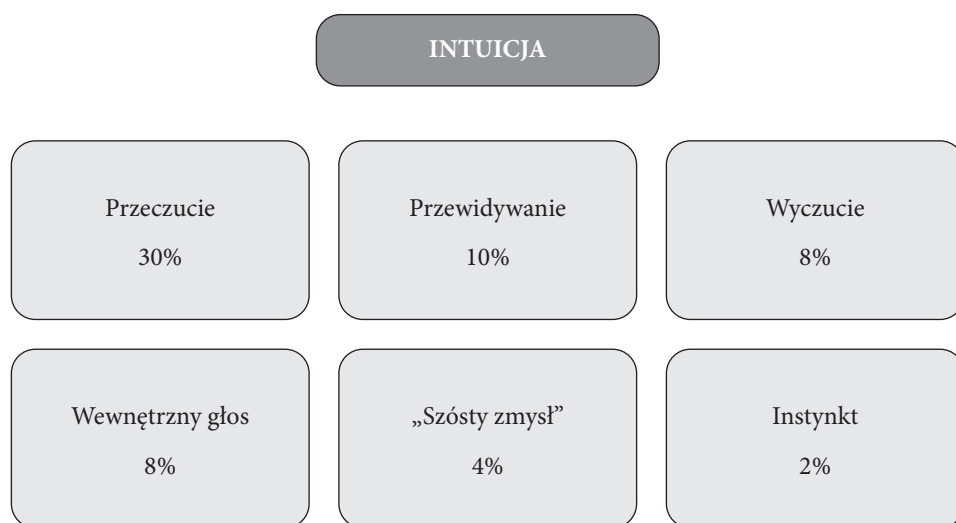
Analiza odpowiedzi udzielonych przez kadrę zarządzającą dotyczących skuteczności podejmowanych decyzji w obszarze zawodowym wykazała, że zdecydowana większość ankietowanych oceniła je jako skuteczne, przyznając sobie w tym aspekcie ocenę 4 (w skali od 1 do 5). Grupa ta stanowiła aż 77% próby badawczej. Drugą



Rysunek 4.14. Opinia respondentów dotycząca skuteczności ich decyzji podejmowanych w sferze zawodowej

najczęściej wybieraną notą była ocena 5, która oznaczała pod względem skuteczności podejmowanie decyzji optymalnych. Tę odpowiedź zaznaczyło 16% respondentów. Z kolei 7% ankietowanych oceniło swoje decyzje jako przeciętnie skuteczne, przyznając im wartość 3. Najmniej decydentów wybrało notę 2 oznaczającą decyzje mało skuteczne. Żaden z decydentów nie zaznaczył oceny 1 świadczącej o braku skuteczności swoich decyzji w sferze zawodowej (rysunek 4.14).

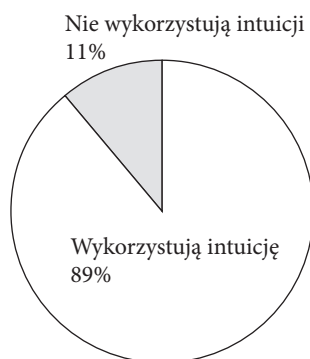
Rozważając odpowiedzi decydentów odnoszące się do rozumienia pojęcia intuicji, można zauważyć znaczne zróżnicowanie stosowanych synonimów (rysunek 4.15). Najczęściej pojawiającym się określeniem było słowo „przecucie”. Tego sformułowania w stosunku do terminu intuicji użyło 30% ankietowanych. Drugim najczęściej proponowanym określeniem było „przewidywanie” (10% respondentów). Na dalszych miejscach pojawiło się „wycucie” i „wewnętrzny głos”. Każde z tych określeń zostało zaproponowane przez 8% ankietowanych menedżerów. Inne sformułowania stosowane w odniesieniu do terminu intuicji, pojawiające się ze znacznie mniejszą częstotliwością, to szósty zmysł, instynkt, przebłysk, podświadomość, przekonanie, pierwsza myśl, dobre rozeznanie, impuls, uczucie, że tak powinno być (że podąża się w dobrym kierunku), doświadczenie, determinacja, zdolność umożliwiająca szybkie podejmowanie decyzji. Wśród określeń wykorzystywanych w celu zdefiniowania pojęcia intuicji znalazły się również te eksponujące rolę uczuć i emocji związanych z realizacją tego procesu myślowego, a mianowicie: podpowiedź z serca, wrażliwość, działanie pod wpływem emocji czy spontaniczność działania. Odnosząc się do rozważań zawartych w rozdziale drugim dotyczących istoty intuicji i wieloznaczności tego pojęcia, warto podkreślić, że również w przypadku ankietowanej kadry zarządzającej rozumienie intuicji nie było jednoznaczne. Wynika



Rysunek 4.15. Synonimy pojęcia intuicji w opinii respondentów (najczęściej proponowane określenia)

to z tego, że poszczególni respondenci zwracali uwagę na odmienne aspekty tego terminu. Wśród proponowanych przez menedżerów określeń intuicji znalazły się także sformułowania mające nieprofesjonalny i mało precyzyjny charakter, jak np. „dobry duch”, relaks, „nos do interesów” („mieć nosa”) czy objawienie. Odnosząc się do tych określeń, można wnioskować, że mimo coraz szerszego zainteresowania problematyką intuicji i rosnącą świadomością jej znaczenia w procesach decyzyjnych przez niektórych decydentów nadal nie jest ona traktowana jako istotna zdolność czy kompetencja menedżerska, ale jako „coś” enigmatycznego lub wręcz mistycznego.

Kolejnym zagadnieniem wymagającym sformułowania opinii przez respondentów było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy wykorzystują intuicję, podejmując decyzje w sferze zawodowej (rysunek 4.16). Wyniki analizy odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych na to pytanie są jednoznaczne. Zdecydowana większość menedżerów (aż 89%) potwierdziła, że wykorzystuje swój potencjał intuicyjny w podejmowaniu decyzji. Tylko 11% respondentów zaznaczyło odpowiedź wskazującą na brak zastosowania intuicji w obszarze zawodowym. Oznacza to znaczną świadomość decydentów co do roli intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza podejmowaniu decyzji. Należy jednak podkreślić, że w przypadku tych rezultatów poznawczych jest to wyłącznie opinia ankietowanych. Realny poziom wykorzystania intuicji przez menedżerów w procesach podejmowania decyzji zostanie zaprezentowany w dalszej części tego podrozdziału. Umożliwi to zidentyfikowanie potencjalnych rozbieżności między opiniami respondentów a faktycznym wykorzystaniem tej zdolności menedżerskiej.



Rysunek 4.16. Opinia respondentów dotycząca wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

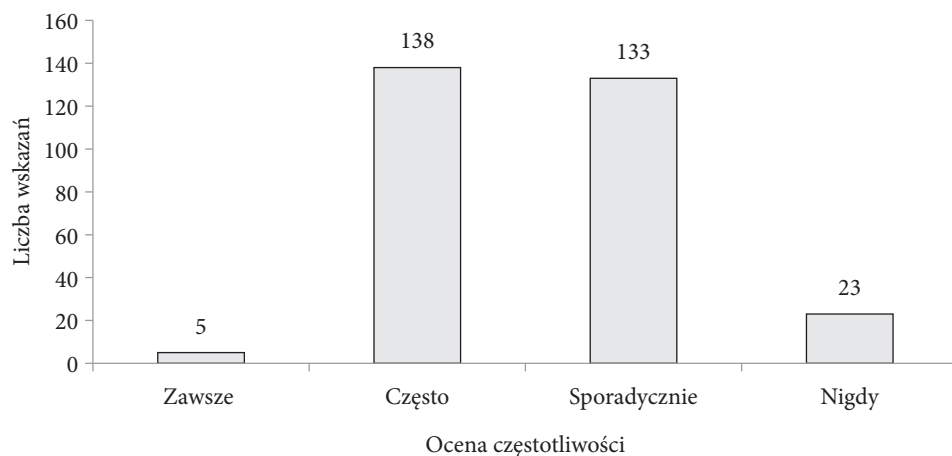
W dalszej części ankiety respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w obszarze zawodowym (rysunek 4.17). Najczęściej wybieranymi przez menedżerów opcjami były sformułowania „często” oraz „sporadycznie”. Odpowiedzi te zaznaczyło odpowiednio aż 46% oraz 44% decydentów. Zatem można wnioskować, że

intuicja znajduje zastosowanie w realizowanych przez kadrę zarządzającą procesach decyzyjnych. Zaledwie 7% ankietowanych wyraziło opinie świadczące o braku wykorzystania intuicyjnego procesu decyzyjnego w praktyce podejmowania decyzji (dokonało wyboru opcji „nigdy”). Najmniejszą liczbą wskazań charakteryzowała się odpowiedź „zawsze” oznaczająca wykorzystanie potencjału intuicyjnego w każdym procesie decyzyjnym. Otrzymane wyniki wydają się logiczne i jednocześnie potwierdzają opinie formułowane w literaturze przedmiotu, zgodnie z którymi nie zaleca się wykorzystywania intuicji w każdej sytuacji i warunkach decyzyjnych. Sugeruje się konkretne przypadki, w których powinna ona być wykorzystywana z większą częstotliwością (wysoki poziom niepewności i ryzyka, presja czasu, niedoskonała informacja – niedobór informacji lub ich nadmiar, jednostkowe i złożone problemy decyzyjne).

Porównując uzyskane wyniki z rezultatami poznawczymi otrzymanymi w przypadku poprzedniego pytania, zauważa się pewną rozbieżność – 11% ankietowanych postulowało, że nie wykorzystuje intuicji w procesach decyzyjnych, ale tylko 7% z nich zaznaczyło opcję „nigdy”, jeżeli chodzi o częstotliwość wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Dążąc do wytłumaczenia tej różnicy, można przypuszczać, że niektórzy z decydentów, wybierając odpowiedź świadczącą o sporadycznym wykorzystaniu intuicji, zaznaczali w kolejnym pytaniu opcję, że nie wykorzystują intuicji w codziennych procesach decyzyjnych.

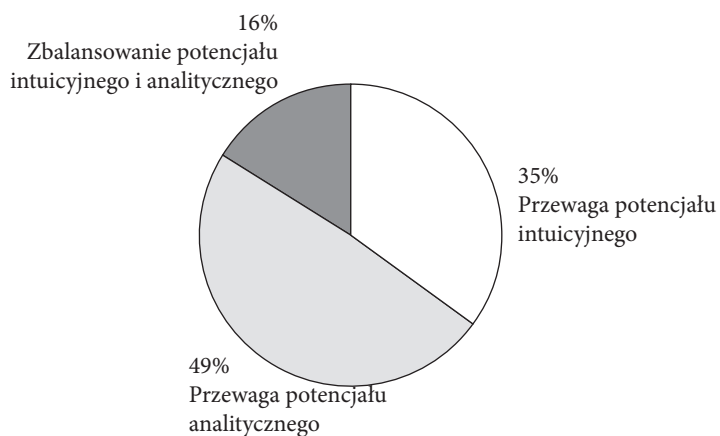
Kolejne części kwestionariusza ankiety (III i IV) bezpośrednio dotyczyły celów badawczych, czyli określenia poziomu potencjału intuicyjnego analizowanych menedżerów oraz zidentyfikowanie stopnia jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji.

Na podstawie przeprowadzonych analiz odpowiedzi udzielonych przez respondentów, przyjmując wcześniej opisaną w części metodycznej pracy założenia do-



Rysunek 4.17. Opinia respondentów dotycząca częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sferze zawodowej

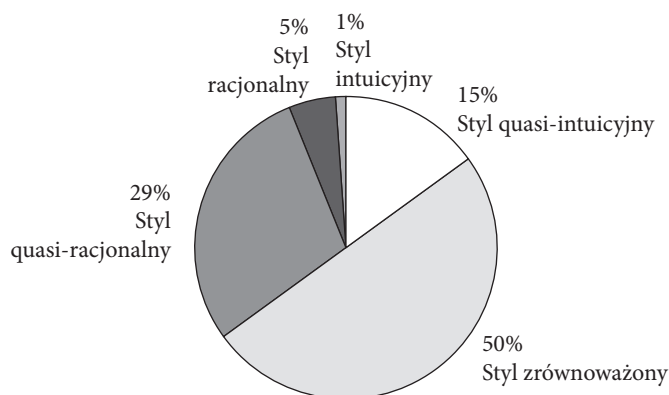
tyczące sposobu identyfikacji poziomu potencjału intuicyjnego decydenta, można stwierdzić, że najliczniejsza grupa respondentów charakteryzowała się przewagą potencjału analitycznego (148 ankietowanych), stanowiąc 49% wszystkich ankietowanych menedżerów. Oznacza to, że w tej grupie decydentów dominowały umiejętności, zdolności, cechy osobowości charakterystyczne dla menedżera racjonalnego. Na miejscu drugim uplasowali się zarządzający, u których zdiagnozowano przewagę potencjału intuicyjnego. Analogicznie można założyć, że u tych respondentów przeważały zdolności i cechy menedżera intuicyjnego. Grupa ta liczyła 104 osoby i stanowiła 35% ogółu ankietowanych. W przypadku pozostałej grupy decydentów można mówić o zbalansowaniu potencjału intuicyjnego oraz analitycznego, co oznacza, że odznaczali się oni cechami i predyspozycjami typowymi zarówno dla menedżerów intuicyjnych, jak i racjonalnych (47 respondentów – 16% ogółu analizowanych menedżerów) (rysunek 4.18).



Rysunek 4.18. Poziom potencjału intuicyjnego respondentów

Rozważając odpowiedzi udzielone przez ankietowaną kadrę zarządzającą w ramach IV części kwestionariusza, określono sposób podejmowania decyzji reprezentowany przez poszczególnych decydentów (rysunek 4.19). Dominującym sposobem podejmowania decyzji wśród ankietowanej kadry zarządzającej okazał się **sposób zrównoważony**, oznaczający zbalansowanie podejścia intuicyjnego oraz racjonalnego (bez możliwości określenia przewagi jednego stylu nad drugim). Sposób ten został zdiagnozowany u 51% respondentów. Kolejnym pod względem liczebności decydentów był styl quasi-racjonalny. Tym sposobem podejmowania decyzji charakteryzowało się 29% ankietowanych. Na trzecim miejscu uplasował się styl quasi-intuicyjny. Najmniej licznie były reprezentowane style skrajne, czyli „czysto” racjonalny oraz „czysto” intuicyjny (do tych kategorii zakwalifikowano odpowiednio 5% oraz 1% respondentów). Podsumowując uzyskane wyniki badań, można wnioskować, że w praktyce podejmowania decyzji bardzo rzadko są wykorzystywane

skrajne style: racjonalny oraz intuicyjny. Sposób podejmowania decyzji stosowany przez współczesnych menedżerów stanowi różne kombinacje powyższych stylów. Oznacza to, że złożone warunki, w których funkcjonują współcześni decydenci, oraz nieustrukturyzowane problemy decyzyjne wymuszają posiadanie i wykorzystanie zarówno zdolności analitycznych, jak i intuicyjnych. Menedżerowie doświadczają z jednej strony sytuacji, które wymagają kompleksowego przeanalizowania poszczególnych przypadków, z drugiej także takich, które wiążą się z koniecznością zastosowania podejścia twórczego, unikatowego. Istotny wpływ na wybór określonego sposobu podejmowania decyzji mają także determinanty wewnętrzne związane bezpośrednio z osobą decydenta (jego zdolności, cechy osobowości, preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji, typ osobowości czy reprezentowana postawa wobec życia).

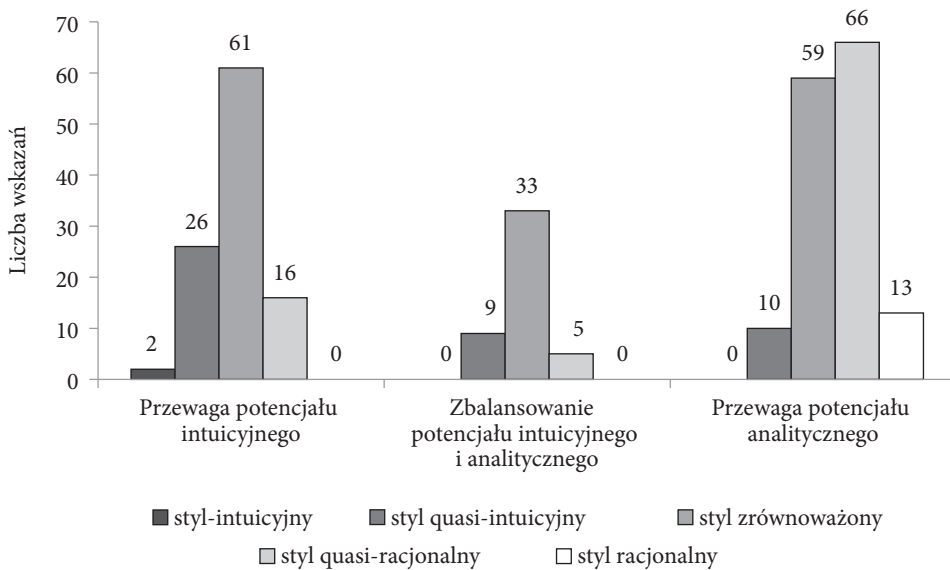


Rysunek 4.19. Stopień wykorzystania poszczególnych sposobów podejmowania decyzji

W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, zgodnie z którym poziom potencjału intuicyjnego decydenta oraz stopień wykorzystania tego potencjału w praktyce podejmowania decyzji nie są tożsame. Zdaniem autorki, wpływ na tę rozbieżność mają determinanty wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych (zarówno te o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym), które zostały zidentyfikowane w teoretycznej części monografii. Czynniki te sprawiają, że mimo posiadania określonego potencjału decydent nie wykorzystuje go w realizowanych procesach decyzyjnych. Porównując rysunki 4.18, 4.19 oraz 4.20 (wykres zbiorczy), można zauważyć, że mimo że wśród 148 ankietowanych zidentyfikowano przewagę potencjału analitycznego nad intuicyjnym, nie znalazło to jednak przełożenia na wysoki poziom wykorzystania stylu racjonalnego oraz quasi-racjonalnego. W praktyce 69 menedżerów o wysokim potencjale analitycznym wykorzystywało podejście zrównoważone, polegające na integracji stylu intuicyjnego oraz racjonalnego, lub podejście quasi-intuicyjne świadczące o przewadze stylu intuicyjnego nad racjonalnym.

Podobnie kształtowała się sytuacja w przypadku dominacji potencjału intuicyjnego, który przeważał u 105 respondentów. Wyniki te nie znalazły potwierdzenia w stopniu wykorzystania intuicji, gdyż przeważająca grupa rozważanych decydentów wykorzystywała w procesach decyzyjnych styl zrównoważony lub quasi-racjonalny (77 ankietowanych). Oznacza to, że pomimo cech, zdolności oraz predyspozycji związanych z potencjałem intuicyjnym zarządzający w praktyce odwoływali się zarówno do intuicji, jak i racjonalnej analizy lub też łącząc te dwa podejścia, priorytet przypisywali jednak analizie.

Mając na celu potwierdzenie powyższych rozbieżności, na rysunku 4.20 zestawiono rezultaty poznawcze dotyczące poziomu potencjału intuicyjnego oraz stopnia jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji (liczebności respondentów z uwzględnieniem ich poziomu potencjału intuicyjnego oraz liczebności respondentów w ramach poszczególnych sposobów podejmowania decyzji).



Rysunek 4.20. Poziom potencjału intuicyjnego i analitycznego a stopień wykorzystania poszczególnych sposobów podejmowania decyzji

4.5. Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji

Celem niniejszego podrozdziału jest opracowanie profilu menedżera decydenta wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji. Dążąc do realizacji tak sformułowanego celu, w pierwszej kolejności przeanalizowano występowanie

istnienia statystycznie istotnych zależności między ogólną kategorią nazwaną „sposób podejmowania decyzji” i zmiennymi demograficznymi, a następnie dokonano zestawień liczebności grup respondentów, którzy wcześniej zostali zakwalifikowani do poszczególnych sposobów podejmowania decyzji (tj. intuicyjnego, quasi-intuicyjnego, zrównoważonego, quasi-racjonalnego, racjonalnego). Zestawień tych dokonano z uwzględnieniem wybranych kryteriów, takich jak płeć, wiek, typ osobowości, wykształcenie, doświadczenie w odniesieniu do analizowanej kadry zarządzającej oraz wielkość i sekcje PKD przedsiębiorstw reprezentowanych przez ankietowanych decydentów. W końcowej części podrozdziału podjęto próbę podsumowania powyższych rozważań, dokonując charakterystyki decydenta wykorzystującego intuicję w procesach decyzyjnych (tabela 59).

Mając na celu zidentyfikowanie prawidłowości między stosowanym przez ankietowanych decydentów w praktyce sposobem podejmowania decyzji a zmiennymi demograficznymi, wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji dla grup niezależnych – **tzw. test Kruskala-Wallisa**. Stanowi on jedną z najczęściej stosowanych alternatyw dla jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Jest wykorzystywany w sytuacji, gdy nie zostały spełnione założenia analizy wariancji ANOVA lub w przypadku gdy charakter uzyskanych w wyniku badań empirycznych zmiennych uniemożliwia przeprowadzenie tej analizy. W przypadku testu Kruskala-Wallisa możliwe jest dokonanie analizy większej liczby porównywanych grup (większej niż dwie), natomiast w przypadku konieczności porównania dwóch niezależnych grup wykorzystuje się test U Manna-Whitneya. Test Kruskala-Wallisa jest relatywnie prosty w użyciu. Wynika to z tego, że nie wymaga spełnienia szeregu założeń (w przeciwieństwie do analizy ANOVA). Po pierwsze, rozkłady zmiennych w badanych grupach nie muszą być zbliżone do rozkładu normalnego. Poza tym nie musi być spełniony wymóg równości grup pod względem liczby analizowanych osób, jak również nie ma potrzeby zapewnienia równości wariancji w wyodrębnionych grupach, czyli jej homogeniczności. Zastosowanie tego testu wymaga wyłącznie spełnienia dwóch założeń, a mianowicie:

- zmienna zależna powinna być mierzona w skali co najmniej porządkowej (może być również mierzona w skali ilościowej),
- obserwacje w analizowanych grupach powinny być niezależne wobec siebie, co oznacza, że osoba będąca w jednej grupie nie powinna być członkiem innej porównywanej grupy (King i Minium, 2009, s. 573).

Każda z przedstawionych poniżej zależności między sposobem podejmowania decyzji a zmiennymi demograficznymi została zaprezentowana w analogiczny sposób polegający na trzech czynnościach:

1. Zweryfikowanie hipotezy mówiącej o braku istotnych różnic w rozkładzie zmiennej określanej jako „sposób podejmowania decyzji” w zależności od zmiennych demograficznych (przy wykorzystaniu **testu Kruskala-Wallisa**). Różnice te były badane dla ogólnej kategorii „sposób podejmowania decyzji” w podziale na poszczególne zmienne demograficzne.

2. Zaprezentowanie **wykresu skrzynkowego** przedstawiającego medianę oraz kwartyle w odniesieniu do uzyskiwanej przez respondentów liczby punktów na skali od 0 do 12 w wyniku uzupełnienia przez nich części kwestionariusza diagnozującego wykorzystywany w praktyce sposób podejmowania decyzji (ankietowani mieli możliwość uzyskania maksymalnie 12 punktów świadczących o wykorzystaniu stylu intuicyjnego lub analogicznie 12 punktów świadczących o wykorzystaniu stylu racjonalnego). Pogrubiona czarna linia na wykresie odnosi się do mediany, która oznacza wartość środkową dzielącą uporządkowany zbiór wyników na pół. Jej zastosowanie wymaga uporządkowania posiadanych danych od wartości najmniejszej do największej. Istota mediany sprowadza się do zidentyfikowania wartości środkowej, w przypadku gdy występuje taka sama liczba wartości po jednej i drugiej stronie uporządkowanego ciągu. Ta formuła obowiązuje w sytuacji, kiedy liczba obserwacji jest nieparzysta. W odniesieniu do obserwacji parzystych mediana stanowi średnią z dwóch wartości środkowych. Na wykresie skrzynkowym, oprócz pogrubionej linii przedstawiającej medianę, należy także zwrócić uwagę na dolną i górną granicę „skrzynki”, które odpowiadają wartościom górnemu i dolnemu kwartyla. Kolejnymi elementami wymagającymi interpretacji są górne i dolne „wąsy” prezentujące wartości minimalne i maksymalne (Bedyńska i Cypryańska, 2013, s. 96–97).
3. W celu zidentyfikowania bardziej szczegółowych prawidłowości (między poszczególnymi sposobami podejmowania decyzji a charakterystykami respondentów) dokonanie analizy uzyskanych danych poprzez zestawienie liczebności grup rozważanych respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem wybranych cech, takich jak płeć, wiek, typ osobowości, wykształcenie, doświadczenie na stanowisku kierowniczym, reprezentowany szczebel zarządzania, wielkość oraz branża przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Tabela 4.5. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od płci respondentów

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: płeć respondentów	test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych	0,177	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej

Prawdopodobieństwo testowe jest większe od standardowej wartości 0,05 ($p > 0,05$). Na tej podstawie wnioskuje się, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej świadczącej o braku istnienia różnic w rozkładzie zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od płci respondentów.

W tabeli 4.6 zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczące struktury respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji w podziale na płeć ankietowanych menedżerów. Dominującym sposobem podej-

Tabela 4.6. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem płci ankietowanych

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Płeć			
		kobiety		mężczyźni	
Styl intuicyjny	2	2	1%	0	0%
Styl quasi-intuicyjny	46	22	13%	24	19%
Styl zrównoważony	152	86	50%	67	53%
Styl quasi-racjonalny	86	57	33%	29	23%
Styl racjonalny	14	6	3%	7	5%
Suma	300	173	100%	127	100%

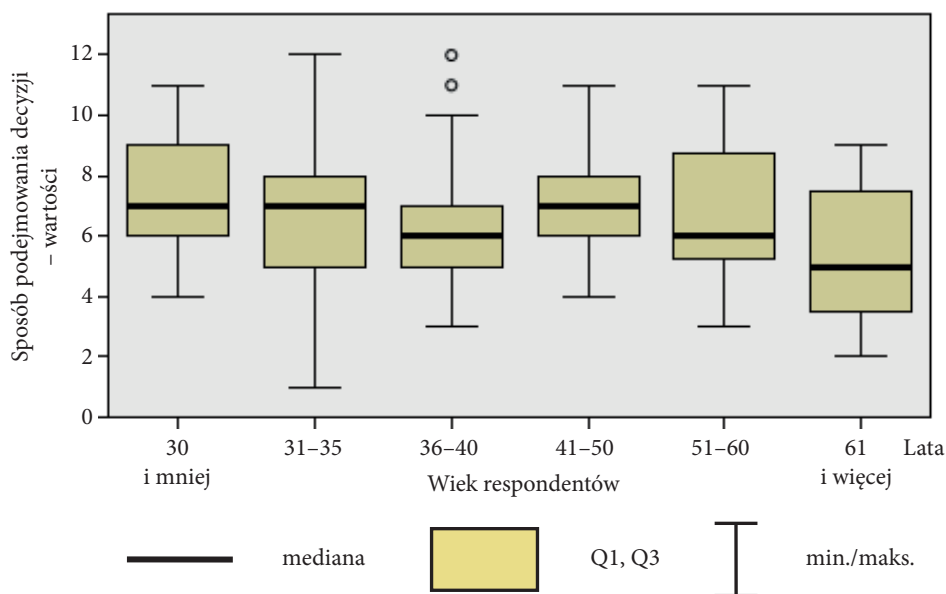
owania decyzji zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn okazał się sposób zrównoważony (50% kobiet oraz 53% mężczyzn zostało zaklasyfikowanych do tej kategorii podejmowania decyzji). Oznacza to, że bez względu na płeć menedżerowie dostrzegają konieczność łączenia potencjału twórczego charakterystycznego dla stylu intuicyjnego z potencjałem analitycznym typowym dla stylu racjonalnego. Wbrew potocznym opiniom, że kobiety odznaczają się wyższym poziomem intuicji, wyniki badań pokazują, że prawie 20% ankietowanych mężczyzn reprezentowało sposób podejmowania decyzji charakteryzujący się przewagą intuicji nad analizą. Sposób ten okazał się typowy tylko dla 13% kobiet decydentów. Analogicznie ankietowane kobiety reprezentowały bardziej racjonalny lub quasi-racjonalny sposób podejmowania decyzji niż respondenci mężczyźni. Styl ten okazał się charakterystyczny dla 36% kobiet, w porównaniu z 28% mężczyzn.

Tabela 4.7. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wieku respondentów

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: wiek respondentów	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,008	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej

Wynik przeprowadzonego testu (tabela 4.7) pozwala stwierdzić, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej zakładającej brak istotnych różnic w rozkładzie między rozważanymi zmiennymi na rzecz hipotezy alternatywnej, zgodnie z którą istnieją statystycznie istotne różnice w rozkładzie zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w podziale na poszczególne grupy wiekowe respondentów ($p < 0,05$).

W celu identyfikacji bardziej szczegółowych prawidłowości dotyczących relacji między poszczególnymi sposobami podejmowania decyzji a wiekiem respondentów w tabeli 4.8 przedstawiono strukturę grup ankietowanych z uwzględnieniem wykorzystywanych przez nich sposobów podejmowania decyzji oraz ich wieku.



Rysunek 4.21. Sposób podejmowania decyzji w zależności od wieku respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

Tabela 4.8. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem wieku ankietowanych

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Wiek (w %)					
		< lub = 30 lat	31-35 lat	36-40 lat	41-50 lat	51-60 lat	powyżej 60 lat
Styl intuicyjny	2	0	3,5	0	0	0	0
Styl quasi-intuicyjny	46	9	13	18,5	11	18	29
Styl zrównoważony	152	47	48	57	51	45	50
Styl quasi-racjonalny	86	38	32	18,5	33	33	21
Styl racjonalny	14	6	3,5	6	5	4	0
Suma	300	100	100	100	100	100	100

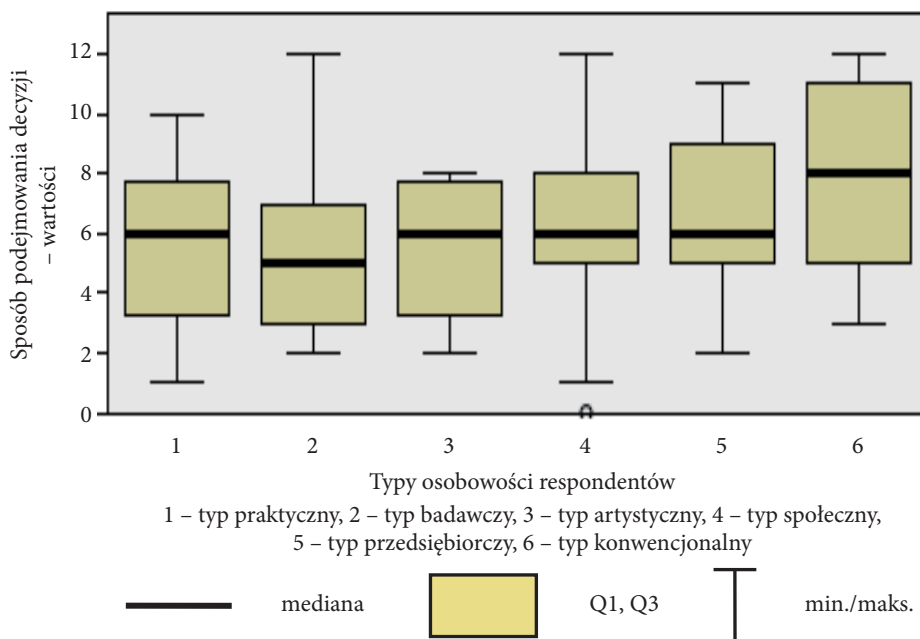
Dominującym sposobem podejmowania decyzji wśród respondentów, bez względu na ich wiek, był styl integrujący podejście intuicyjne i racjonalne (tzw. podejście zrównoważone). Można natomiast zauważyć, że wśród ankietowanych należących do najstarszej grupy wiekowej (powyżej 60 lat) na miejscu drugim pod względem wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji znalazło się podejście, w ramach którego intuicja przeważa nad racjonalną analizą. Można wnioskować, że z racji wieku, posiadanej wiedzy oraz doświadczenia decydenci ci częściej odwołują się do intuicji niż do analizy. Inaczej kształtowała się sytuacja w odniesieniu do pozostałych grup wiekowych, wśród których na miejscu drugim znalazło się podejście quasi-racjonalne.

Tabela 4.9. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od typu osobowości respondentów

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: typ osobowości respondentów	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,184	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej

Wynik przeprowadzonego testu (tabela 4.9) pozwala stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, zakładającej brak istotnych różnic w rozkładzie analizowanych zmiennych, na rzecz hipotezy alternatywnej ($p > 0,05$). Oznacza to, że nie ma różnic w rozkładzie zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od typu osobowości decydenta.

Pomimo braku istnienia statystycznie istotnych różnic w rozkładach zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wskazywanych przez respondentów typów osobowości (tzw. obrazów siebie decydenta) przeprowadzono dodatkowe analizy tych zmiennych poprzez zestawienie liczebności ankietowanych grup decydentów, którzy zostali zakwalifikowani jako wykorzystujący poszczególne podejścia do podejmowania decyzji ze wskazanymi przez nich typami osobowości.



Rysunek 4.22. Sposób podejmowania decyzji w zależności od typu osobowości respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

Tabela 4.10. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem typu osobowości ankietowanych

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Typ osobowości (w %)					
		1	2	3	4	5	6
Styl intuicyjny	2	0	0	0	1	0	0
Styl quasi-intuicyjny	46	0	20	18	16	18	11
Styl zrównoważony	152	60	30	53	53	50	48
Styl quasi-racjonalny	86	27	50	29	27	29	24
Styl racjonalny	14	13	0	0	3	3	17
Suma	300	100	100	100	100	100	100

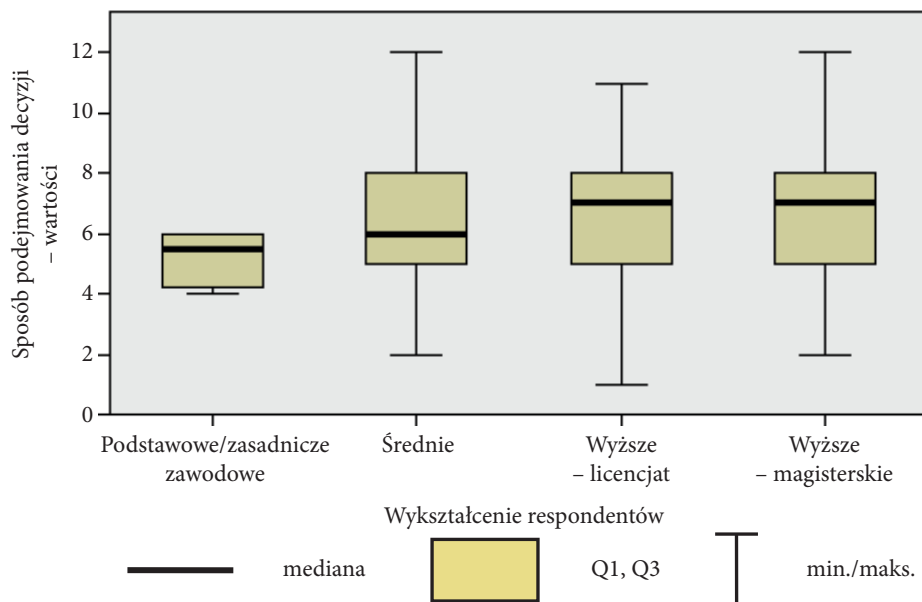
W przypadku pięciu spośród sześciu rozważanych typów osobowości decydentów najczęściej wykorzystywanymi przez nich sposobami podejmowania decyzji były: sposób zrównoważony oraz quasi-racjonalny. Tylko w przypadku typu badawczego kolejność ta została zmieniona na korzyść stylu quasi-racjonalnego. W odniesieniu do zdecydowanej większości rozważanych typów osobowości (5 z 6) na trzecim miejscu uplasował się sposób quasi-intuicyjny. Wyjątek stanowił typ praktyczny, w którym na trzecim miejscu znalazł się sposób racjonalny. Dążąc do wyłonienia typów osobowości, w przypadku których występowała dominacja potencjału intuicyjnego nad potencjałem analitycznym lub ewentualnie ich zrównoważenie, należy podkreślić, że typami charakterystycznymi dla wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji były: typ artystyczny (71% respondentów go reprezentujących wykorzystywało podejście quasi-intuicyjne lub zrównoważone), typ społeczny (69% ankietowanej kadry zarządzającej stosowało wyżej wymienione sposoby podejmowania decyzji) oraz typ przedsiębiorczy (w przypadku tego typu osobowości styl quasi-intuicyjny lub zrównoważony wykorzystywało 68% ankietowanych).

Uzyskane rezultaty poznawcze potwierdzają opinie formułowane w literaturze przedmiotu, zgodnie z którymi typy osobowości charakterystyczne dla decydenta intuicyjnego to typ artystyczny oraz przedsiębiorczy. Natomiast typ społeczny sprzyja integracji podejścia intuicyjnego z racjonalnym (Gudonavicius i Fayomi, 2014, s. 28).

Tabela 4.11. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wykształcenia respondentów

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: wykształcenie respondentów	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,021	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej

Odnośc się do wyniku przeprowadzonego testu (tabela 4.11), można stwierdzić, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej zakładającej brak istotnych różnic w rozkładach rozważanych zmiennych na rzecz hipotezy alternatywnej, zgodnie z którą istnieją statystycznie istotne różnice w rozkładach zmiennych „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wykształcenia decydentów ($p < 0,05$).



Rysunek 4.23. Sposób podejmowania decyzji w zależności od wykształcenia respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

Tabela 4.12. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem ich wykształcenia

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Wykształcenie (w %)			
		podstawowe/zawodowe	średnie	wyższe/licencjat	wyższe/magisterskie
Styl intuicyjny	2	0	0	8	0
Styl quasi-intuicyjny	46	29	23	8	12
Styl zrównoważony	152	71	51	54	49
Styl quasi-racjonalny	86	0	21	27	34
Styl racjonalny	14	0	5	3	5
Suma	300	100	100	100	100

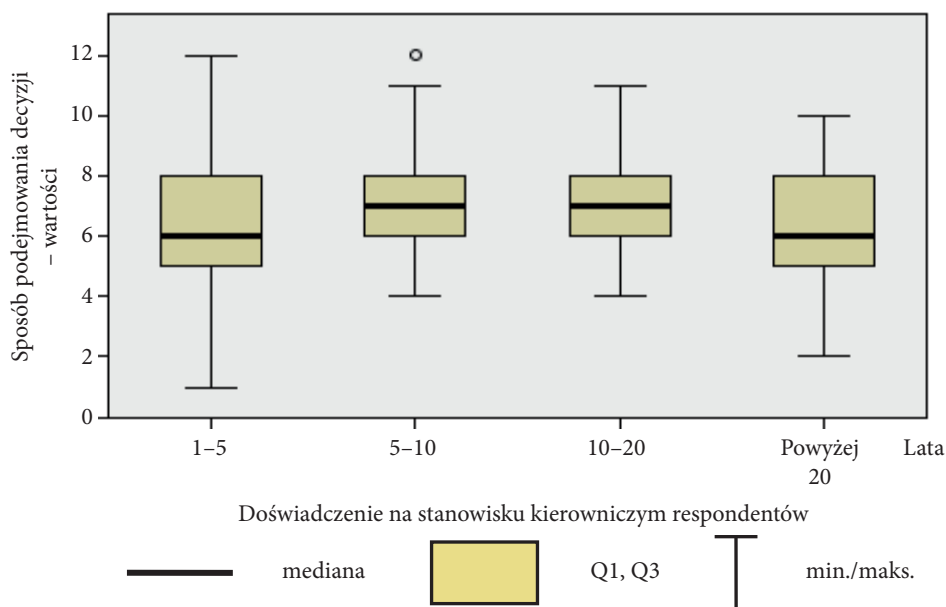
Tabela 4.12 przedstawia zestawienie liczebności ankietowanych decydentów zaklasyfikowanych do poszczególnych sposobów podejmowania decyzji z ich wykształceniem. Podobnie jak w kwestii pozostałych tabel krzyżowych dominującym sposobem podejmowania decyzji, bez względu na posiadane przez ankietowaną kadrę zarządzającą wykształcenie, był styl zrównoważony (wynosił 71% w przypadku menedżerów z wykształcenie podstawowym, 51% ze średnim, 54% – z wyższym I stopnia oraz 49% – z wyższym II stopnia). Można jednak zauważyć, że w przypadku decydentów legitymujących się podstawowym lub średnim wykształceniem drugim w kolejności wykorzystywanym stylem podejmowania decyzji był styl quasi-intuicyjny, podczas gdy menedżerowie posiadający wykształcenie wyższe stosowali styl quasi-racjonalny. Można to tłumaczyć tym, że w procesie edukacyjnym studentów (przyszłych menedżerów) nadal kładzie się nacisk przede wszystkim na rozwój potencjału analitycznego, a nie intuicyjnego. W związku z powyższym przyszli decydenci często odwołują się do pozyskanej w toku studiów wiedzy na temat procesów decyzyjnych, starając się działać zgodnie z racjonalnym modelem procesu podejmowania decyzji. Natomiast menedżerowie o niższym wykształceniu częściej bazują na swojej intuicji, traktując ją jako jedno z kluczowych źródeł wiedzy.

Tabela 4.13. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od doświadczenia respondentów na stanowisku kierowniczym

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: doświadczenie na stanowisku kierowniczym	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,046	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej

Wynik przeprowadzonego testu (tabela 4.13) dowodzi, że hipotezę o braku istotnych różnic w rozkładach analizowanych zmiennych można odrzucić na poziomie istotności 0,05 (czyli myląc się średnio w 5 przypadkach na 100) na korzyść hipotezy alternatywnej, która głosi, że rozkład sposobu podejmowania decyzji istotnie różni się w zależności od posiadanego przez decydenta doświadczenia na stanowisku kierowniczym.

W tabeli 4.14 zostały przedstawione liczebności grup ankietowanych reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji w zestawieniu z doświadczeniem analizowanych decydentów. Zestawienie to wiernie odzwierciedla prezentowany wcześniej stan wykorzystania poszczególnych sposobów podejmowania decyzji w praktyce. Niezależnie od posiadanego doświadczenia najczęściej stosowanym sposobem podejmowania decyzji był styl zrównoważony. Na miejscu drugim uplasował się sposób quasi-racjonalny. Kolejną pod względem liczebności grupą ankietowanych była kadra zarządzająca stosująca podejście quasi-intuicyjne. Jedyna różnica polegała na wyznaczeniu kolejności pozostałych stylów podejmo-



Rysunek 4.24. Sposób podejmowania decyzji w zależności od doświadczenia respondentów na stanowisku kierowniczym (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

Tabela 4.14. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem ich doświadczenia na stanowisku kierowniczym

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Doświadczenie							
		1–5 lat		5–10 lat		10–20 lat		powyżej 20	
Styl intuicyjny	2	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Styl quasi-intuicyjny	46	11	18%	12	11%	14	17%	8	17%
Styl zrównoważony	152	32	51%	56	52%	40	49%	24	51%
Styl quasi-racjonalny	86	14	22%	33	31%	24	30%	15	32%
Styl racjonalny	14	4	6%	7	6%	3	4%	0	0%
Suma	300	63	100%	108	100%	81	100%	47	100%

wania decyzji, a mianowicie intuicyjnego oraz racjonalnego. W tym obszarze jest widoczne, że w przypadku menedżerów o większym doświadczeniu na wyższym miejscu uplasowało się podejście intuicyjne, w porównaniu z menedżerami o najmniejszym doświadczeniu (z przedziału od 1 do 5 lat), którzy częściej stosowali podejście racjonalne niż menedżerowie z podejściem intuicyjnym. Te nieznaczne różnice można tłumaczyć tym, że w przypadku zarządzających z długoletnim stażem pracy na stanowiskach kierowniczych częściej ma miejsce odwoływanie się do

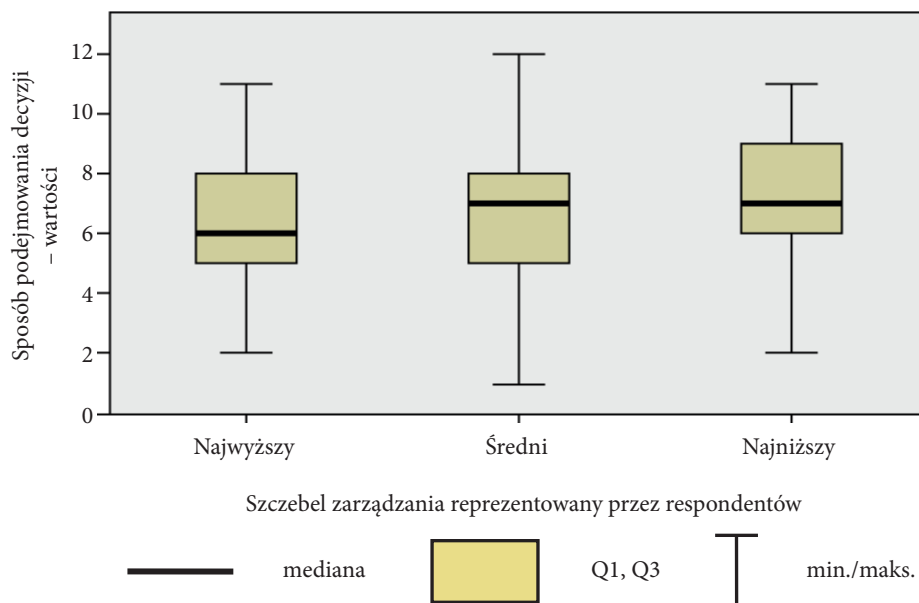
Tabela 4.15. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: reprezentowany szczebel zarządzania	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,019	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej

posiadanej wiedzy i doświadczenia, co w konsekwencji przekłada się na wykorzystanie tzw. intuicji eksperckiej.

Na podstawie analizy uzyskanego wyniku przeprowadzonego testu statystycznego (tabela 4.15) można stwierdzić, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej (na poziomie istotności 0,05) świadczącej o braku istotnych różnic w rozkładach rozważanych zmiennych na rzecz hipotezy alternatywnej, zgodnie z którą rozkład sposobu podejmowania decyzji przez kadrę zarządzającą różni się w zależności od reprezentowanego przez decydentów szczebla zarządzania.

W tabeli 4.16 ujęto liczebność grup respondentów, którzy zostali zaklasyfikowani do poszczególnych sposobów podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez nich szczebli zarządzania. W przypadku wszystkich menedżerów, bez względu na zajmowany w hierarchii szczebel zarządzania, jako dominujący



Rysunek 4.25. Sposób podejmowania decyzji w zależności od reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

Tabela 4.16. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem szczebli zarządzania

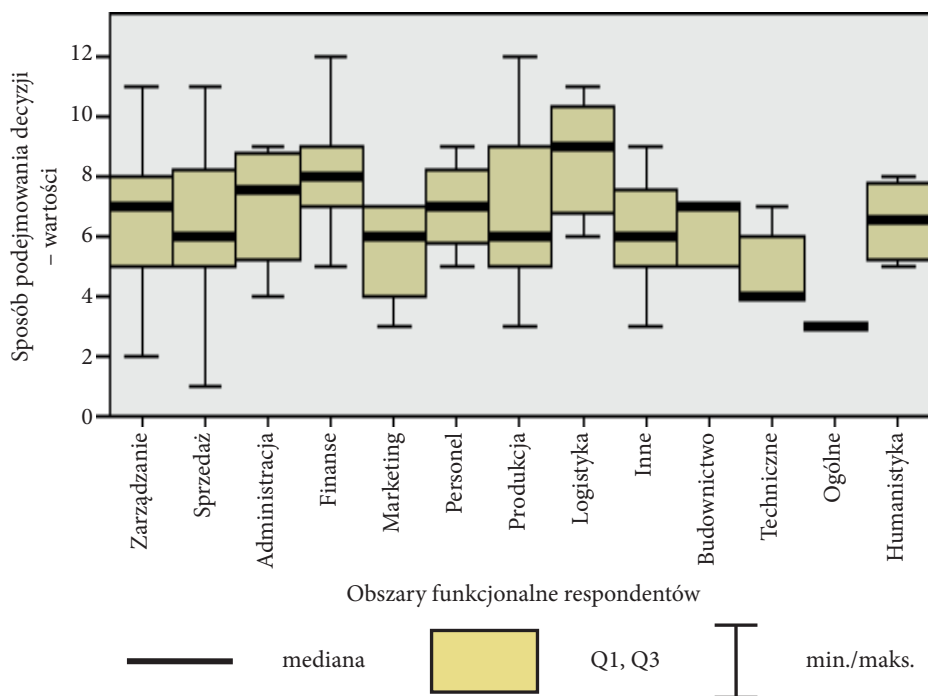
Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Szczeble zarządzania (w %)		
		najwyższy	średni	najniższy
Styl intuicyjny	2	0	2	0
Styl quasi-intuicyjny	46	17	15	13
Styl zrównoważony	152	55	52	41
Styl quasi-racjonalny	86	26	26	39
Styl racjonalny	14	2	5	7
Suma	300	100	100	100

został zdiagnozowany sposób zrównoważony (55% – menedżerów najwyższego szczebla; 52% – średniego; 41% – najniższego). Należy jednak podkreślić, że styl quasi-intuicyjny, najliczniej był reprezentowany przez najwyższy i średni szczebel zarządzania (stanowiąc odpowiednio 17% i 15% poszczególnych grup menedżerów). Natomiast sposób podejmowania decyzji, w którym przeważała racjonalna analiza, był najczęściej wykorzystywany przez menedżerów najniższego szczebla (40% ankietowanych decydentów reprezentujących ten poziom zarządzania). Wyniki te można tłumaczyć koniecznością rozwiązywania problemów jednostkowych, złożonych i nieustrukturyzowanych na wyższych szczebla zarządzania, co powoduje potrzebę kreowania unikatowych, niesztampowych rozwiązań powstających w wyniku procesu twórczego. Proces ten jest charakterystyczny dla podejścia intuicyjnego (zwłaszcza dla tzw. intuicji twórczej). Analizując zadania i problemy pojawiające się na niższych szczebla zarządzania, można zauważyć, że charakteryzują się one zdecydowanie prostszą strukturą, typową dla problemów rutynowych. Ich rozwiązanie jest możliwe poprzez zastosowanie wcześniej sprawdzonych procedur działania. W tych przypadkach znajduje zastosowanie uporządkowany i schematyczny racjonalny sposób podejmowania decyzji.

Odnosząc się do wyniku przeprowadzonego testu (tabela 4.17), można uznać, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej, zakładającej brak istotnych różnic w rozkładach rozważanych zmiennych, na korzyść hipotezy alternatywnej, świadczącej o istnieniu statystycznie istotnych różnic w rozkładach sposobu podej-

Tabela 4.17. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od reprezentowanych przez respondentów obszarów funkcjonalnych

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej; obszar funkcjonalny	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej



Rysunek 4.26. Sposób podejmowania decyzji w zależności od reprezentowanych przez respondentów obszarów funkcjonalnych (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

mowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez decydentów obszarów funkcjonalnych ($p < 0,05$).

Mając na celu zidentyfikowanie bardziej szczegółowych prawidłowości występujących w ramach zależności pomiędzy stosowanymi przez menedżerów w praktyce sposobami podejmowania decyzji a ich obszarami funkcjonalnymi, w tabeli 4.18 przedstawiono liczebności grup decydentów wykorzystujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez nich obszarów.

W przypadku zdecydowanej większości analizowanych obszarów funkcjonalnych najczęściej wykorzystywanym przez decydentów sposobem podejmowania decyzji był styl zrównoważony. Wyjątek stanowił obszar finansów, którego specyfika wiąże się z pracą analityczną. W związku z powyższym dominującym sposobem podejmowania decyzji w odniesieniu do tej specjalności było podejście quasi-racjonalne. Drugim odstępstwem od dominacji stylu zrównoważonego był obszar określony jako techniczny, w przypadku którego przeważał quasi-intuicyjny sposób podejmowania decyzji. Rezultat ten można tłumaczyć znaczną dynamiką zmian charakteryzującą ten obszar funkcjonalny. Wymusza to konieczność szybkiego, ale jednocześnie kreatywnego działania. Takie podejmowanie decyzji zapewnia zastosowanie intu-

Tabela 4.18. Struktura respondentów wykorzystujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez nich obszarów funkcjonalnych

Styl podejmowania decyzji	N	Specjalność zawodowa (w %)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Styl intuicyjny	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Styl quasi-intuicyjny	46	18	12	6	0	22	10	16	9	25	0	64	100	0
Styl zrównoważony	152	52	49	47	45	67	50	59	37	50	100	36	0	71
Styl quasi-racjonalny	86	27	29	44	52	0	40	19	27	25	0	0	0	29
Styl racjonalny	14	3	7	3	3	11	0	6	27	0	0	0	0	0
Suma	300	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

- N – liczebność
- 1 – zarządzanie
- 2 – sprzedaż
- 3 – administracja
- 4 – finanse
- 5 – marketing
- 6 – personel
- 7 – produkcja
- 8 – logistyka
- 9 – inna
- 10 – budownictwo
- 11 – techniczna
- 12 – ogólna
- 13 – humanistyczna

icji, która jest uznawana za twórczy proces myślowy przy jednoczesnym, niemalże automatycznym jego przebiegu. Na podkreślenie zasługuje również to, że do specjalności odznaczających się znacznym stopniem wykorzystania racjonalnej analizy (podejście zrównoważone lub quasi-racjonalne) zostały zaliczone sprzedaż oraz administracja. Podobnie jak w przypadku finansów również w tych obszarach istotną rolę odgrywa dokonywanie kompleksowych analiz. Rozważając z kolei wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych, na wyróżnienie, w porównaniu pozostałymi specjalnościami, zasługuje obszar zarządzania, w ramach którego 52% decydentów stosuje styl zrównoważony, a 18% z nich quasi-intuicyjny.

Na podstawie wyniku przeprowadzonego testu dotyczącego występowania różnic w rozkładach analizowanych zmiennych (tabela 4.19) można stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej ($p > 0,05$). Oznacza to brak istotnych statystycznie różnic w rozkładzie sposobu po-

Tabela 4.19. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracują respondenci

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: wielkość przedsiębiorstwa	test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych	0,069	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej

Tabela 4.20. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa

Styl podejmowania decyzji	Liczebność	Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą pracowników (w %)		
		10–49 osób	50–249 osób	powyżej 250 osób
Styl intuicyjny	2	0,7	0	0
Styl quasi-intuicyjny	46	14,8	15,9	28,5
Styl zrównoważony	152	51	50,6	43
Styl quasi-racjonalny	86	29,5	25,7	28,5
Styl racjonalny	14	4	7,8	0
Suma	300	100	100	100

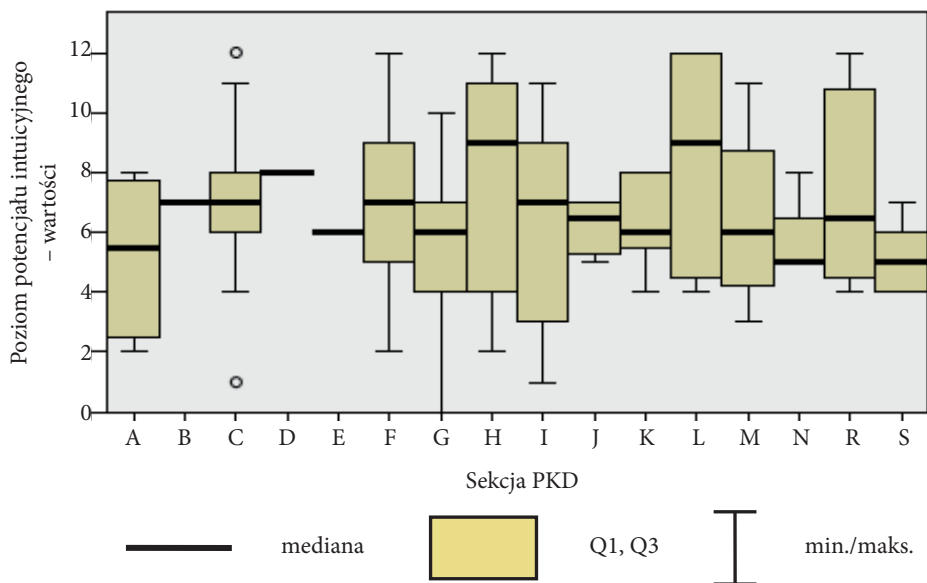
dejmowania przez menedżera decyzji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracuje decydent.

Tabela 4.20 przedstawia liczebności ankietowanych zaklasyfikowanych do poszczególnych sposobów podejmowania decyzji z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw, w których pracują. Wielkość ta była mierzona poziomem zatrudnienia. Podobnie jak w przypadku wcześniej rozważanych zależności dominującym sposobem podejmowania decyzji był styl zrównoważony (bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i stanowił on odpowiednio 51% w przypadku przedsiębiorstw małych, 50,6% w przedsiębiorstwach średnich oraz 43% w przedsiębiorstwach zaliczanych do kategorii dużych). Na drugim miejscu we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw uplasował się sposób quasi-racjonalny. Należy podkreślić, że w dużych przedsiębiorstwach menedżerowie w nich zatrudnieni nie wykorzystywali skrajnych podejść do podejmowania decyzji, czyli intuicyjnego lub racjonalnego. Wszystkie stosowane przez nich sposoby podejmowania decyzji stanowiły pewną kombinację intuicji i racjonalnej analizy.

Rozważając uzyskany w rezultacie przeprowadzonego testu statystycznego wynik (tabela 4.21), można stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej świadczącej o braku istnienia różnic w rozkładach analizowanych zmiennych ($p > 0,05$). Oznacza to, że w rozkładzie sposobu podejmowania przez decydenta decyzji w zależności od sekcji PKD, w ramach której funkcjonuje przedsiębiorstwo, nie występują statystycznie istotne różnice.

Tabela 4.21. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od sekcji PKD

Hipoteza zerowa	Test	Istotność	Decyzja
Rozkład sposobu podejmowania decyzji jest taki sam dla zmiennej: sekcja PKD	test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych	0,16	brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej



Rysunek 4.27. Sposób podejmowania decyzji w zależności od sekcji PKD, w ramach których funkcjonują reprezentowane przez decydentów przedsiębiorstwa (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)

W tabeli 4.22 zestawiono liczebności ankietowanej kadry zarządzającej reprezentującej poszczególne sposoby podejmowania decyzji z sekcjami PKD, w ramach których funkcjonowały przedsiębiorstwa zatrudniające podlegających analizie decydentów. Podobnie jak w przypadku wcześniej prezentowanych zestawień dominujący okazał się, bez względu na reprezentowaną branżę, sposób zrównoważony. Drugi najczęściej wykorzystywany sposób podejmowania decyzji to typ quasi-racjonalny (podejście to pod względem liczby respondentów uplasowało się na drugiej pozycji w przypadku 12 spośród 16 rozważanych sekcji PKD). Wyjątkiem były sekcje E (odnosząca się do dostawy wody, gospodarowania ściekami i odpadami oraz działalności związanej z rekultywacją) oraz S (oznaczająca pozostałą działalność usługową), w których na drugim miejscu znalazł się styl quasi-intuicyjny, a także sekcje J (informacja i komunikacja) i L (działalność związana z obsługą rynku nieruchomości), w przypadku których liczba ankietowanych decydentów wykorzystujących sposób quasi-intuicyjny oraz quasi-racjonalny była jednakowa.

Dążąc do realizacji celu, jakim było opracowanie profilu menedżera wykorzystującego intuicję (z uwzględnieniem wybranych kryteriów jego charakterystyki), podjęto próbę usystematyzowania konkluzji sformułowanych na podstawie danych zawartych w tabelach i na wykresach zaprezentowanych w niniejszym podrozdziale. Ze względu na niski poziom wykorzystania stylu „czysto” intuicyjnego przyjęto założenie, zgodnie z którym decydent wykorzystujący intuicję to taki, który w praktyce podejmowania decyzji stosuje styl quasi-intuicyjny. Zawarte w tabeli 59 dane

Tabela 4.22. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez ankietowanych sekcji PKD

Styl podejmowania decyzji	N	Procentowy udział poszczególnych sekcji PKD															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	R	S
Styl intuicyjny	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Styl quasi intuicyjny	46	0	0	20	0	33	13	18	8	0	29	20	25	0	18	0	17
Styl zrównoważony	152	75	100	44	50	50	45	55	46	75	43	40	25	53	37	63	75
Styl quasi racjonalny	86	25	0	31	50	17	40	20	31	25	28	40	25	47	27	37	8
Styl racjonalny	14	0	0	5	0	0	2	4	15	0	0	0	25	0	18	0	0
Suma	300																

Sekcje PKD:

Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo

Sekcja B – Górnictwo i wydobywanie

Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe

Sekcja D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych

Sekcja E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją

Sekcja F – Budownictwo

Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, łącznie z motocyklami

Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa

Sekcja I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi

Sekcja J – Informacja i komunikacja

Sekcja K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa

Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości

Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

Sekcja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca

Sekcja R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją

Sekcja S – Pozostała działalność usługowa

przedstawiają wyłącznie procentowe udziały respondentów wykorzystujących wyżej wspomniany sposób podejmowania decyzji z uwzględnieniem takich kryteriów, jak płeć ankietowanych, ich wiek, *self-image*, wykształcenie, doświadczenie, reprezentowany szczebel zarządzania, wielkość przedsiębiorstwa, a także obszar funkcjonalny oraz branża przedsiębiorstwa, w którym pracują. Celem tego zestawienia było zidentyfikowanie pewnych prawidłowości dotyczących profilu menedżera decydenta wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji. Należy jednak podkreślić, że wnioski formułowane na podstawie wcześniej wspomnianych danych należy traktować z ostrożnością ze względu na to, że nie w każdym przypadku świadczą o istnieniu statystycznie istotnych różnic w rozkładach analizowanych zmiennych. Zależność ta wystąpiła tylko w sytuacji odrzucenia hipotezy zerowej w wyniku przeprowadzenia testu Kruskala-Walisa (jednoczynnikowej

Tabela 4.23. Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wybranych kryteriów

Kryteria	Procentowy udział respondentów wykorzystujących intuicję w praktyce (sposób quasi intuicyjny)	Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji
Płeć	kobiety – 14% mężczyźni – 19%	Na podstawie danych dotyczących procentowego udziału respondentów, którzy wykorzystywali podejście quasi-intuicyjne z uwzględnieniem kryterium płci, należy zauważyć, że zarówno decydenci-mężczyźni, jak i decydenci kobiety dostrzegali konieczność odwoływania się w procesach decyzyjnych do obydwu podejść: intuicyjnego oraz racjonalnego. Należy jednak podkreślić, że prawie 20% ankietowanych mężczyzn zostało zakwalifikowanych do grupy decydentów wykorzystujących styl podejmowania decyzji charakteryzujący się przewagą intuicji nad analizą (styl quasi-intuicyjny) w porównaniu z 14% respondentów-kobiet stosujących ten sam styl. Wyniki te podważają potoczną opinię, zgodnie z którą to kobiety – decydenci częściej kierują się intuicją w procesach decyzyjnych
Wiek	30 lat i mniej – 10% 31–15 lat – 16% 36–40 lat – 19% 41–50 lat – 11% 51–60 lat – 18% powyżej 60 lat – 21%	Rozważając wiek ankietowanych decydentów, można zauważyć, że w każdej grupie wiekowej zdecydowana większość z nich reprezentowała sposób zrównoważony lub quasi-intuicyjny w procesach podejmowania decyzji. Dążąc jednak do zidentyfikowania głównej, pod względem liczebności w tym aspekcie, grupy wiekowej, można stwierdzić, że decydenci reprezentujący przedział wiekowy powyżej 60 lat (najstarsi ankietowani menedżerowie) w największym stopniu odwoływali się do swojego potencjału intuicyjnego w procesach podejmowania decyzji (21% respondentów należących do tej grupy wiekowej). Uzyskane rezultaty poznawcze mogą wynikać z posiadania przez tę grupę ankietowanych z racji wieku dużego doświadczenia i w związku z tym częstszego, w porównaniu z młodszymi decydentami, odwoływania się do intuicji eksperckiej
Obraz siebie decydenta (<i>self-image</i>)	typ praktyczny – 0% typ badawczy – 15% typ artystyczny – 21% typ społeczny – 18% typ przedsiębiorczy – 17% typ konwencjonalny – 10%	Na podstawie analizy liczebności ankietowanej kadry zarządzającej wykorzystującej w praktyce podejmowania decyzji styl quasi-intuicyjny z uwzględnieniem kolejnego kryterium, jakim jest obraz siebie decydenta, można wnioskować, że menedżerowie wykorzystujący intuicję najczęściej posiadali cechy charakterystyczne dla takich typów osobowości, jak artystyczna, społeczna oraz przedsiębiorcza . Uzyskane w tym obszarze rezultaty poznawcze są zbieżne z opiniami formułowanymi w literaturze przedmiotu, zgodnie z którymi intuicyjni menedżerowie najczęściej reprezentują typ artystyczny

Kryteria	Procentowy udział respondentów wykorzystujących intuicję w praktyce (sposób quasi intuicyjny)	Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji
		<p>oraz przedsiębiorczy. Z kolei typ społeczny sprzyja integracji intuicji i racjonalnej analizy. Wyniki te są również spójne z charakterystyką intuicyjnego menedżera zaprezentowaną w części teoretycznej monografii. Dominujący wśród tej kategorii menedżerów typ artystyczny charakteryzuje się preferencją niejednoznacznych, nieustrukturyzowanych zadań i problemów decyzyjnych, które umożliwiają mu kreowanie innowacyjnych, unikatowych rozwiązań. Ponadto decydent ten unika środowiska, które wymaga realizacji prac analitycznych. Z kolei drugi najczęściej wskazywany typ osobowości – społeczny – odnosi się do menedżera, który nie lubi pracy zautomatyzowanej, schematycznej oraz preferuje pracę w zespole. Typ przedsiębiorczy, również charakterystyczny dla ankietowanych intuicyjnych menedżerów, chętnie podejmuje wyzwania, pracuje w konkurencyjnym środowisku i przejmuje rolę lidera (jest pewny swojej wiedzy i umiejętności, co się przekłada na silne przywiązanie do swojej opinii)</p>
Wykształcenie	<p>podstawowe/zawodowe – 28% średnie – 13% wyższe (licencjat) – 15% wyższe (magisterskie) – 12%</p>	<p>Analizując uzyskane w wyniku realizacji postępowania badawczego dane dotyczące liczebności respondentów wykorzystujących podejście quasi-intuicyjne z uwzględnieniem ich wykształcenia, trudno sformułować jednoznaczne wnioski. Wydawać by się mogło, że główną grupą ankietowanych wykorzystujących intuicję byli menedżerowie posiadający wykształcenie podstawowe. Należy jednak zaznaczyć, że wśród 300 respondentów tylko 7 z nich legitymowało się tym rodzajem wykształcenia. Bezasadne zatem jest formułowanie tak jednoznacznej konkluzji na podstawie jedynie 2% ogółu próby badawczej. Rozważając pozostałe grupy menedżerów przy jednoczesnym uwzględnieniu ich wykształcenia oraz stylu podejmowania decyzji wiążącego się z wykorzystaniem intuicji, nie można było zidentyfikować w tym obszarze grupy przodującej, gdyż procentowy udział osób, które reprezentowały poszczególne rodzaje wykształcenia wśród analizowanych decydentów był zbliżony i wahał się w przedziale od 12 do 15%</p>
Doświadczenie	<p>1–5 lat – 21% 5–10 lat – 11% 10–20 lat – 17% powyżej 20 lat – 19%</p>	<p>Na podstawie analizy liczebności ankietowanych z uwzględnieniem ich doświadczenia można wnioskować, że najliczniejsze grupy, które wykorzystywały intuicję (styl quasi-intuicyjny) w procesach podejmowania</p>

Kryteria	Procentowy udział respondentów wykorzystujących intuicję w praktyce (sposób quasi intuicyjny)	Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji
Doświadczenie		decyzji to menedżerowie posiadający najmniejsze (z przedziału od 1 roku do 5 lat) oraz największe doświadczenie (powyżej 20 lat). Uzyskane rezultaty poznawcze w tym obszarze można wyjaśnić tym, że w przypadku decydentów charakteryzujących się niewielkim doświadczeniem często mają oni do czynienia z luką informacyjną, która z powodu braku możliwości pozyskania niezbędnych do podjęcia skutecznej decyzji informacji jest uzupełniana ich intuicją. Natomiast w odniesieniu do najbardziej doświadczonych menedżerów można przyjąć założenie, że odwołują się oni częściej niż pozostali decydenci do intuicji eksperckiej. W przypadku tego rodzaju intuicji menedżer, korzystając z posiadanego doświadczenia, wiedzy i umiejętności, jest w stanie podjąć szybką decyzję będącą automatyczną reakcją na określoną sytuację
Szczębel zarządzania	najwyższy – 17% średni – 15% najniższy – 14%	Odwołując się do danych zawartych w kolumnie przedstawiającej procentowy udział respondentów stosujących styl świadczący o wykorzystaniu intuicji z uwzględnieniem reprezentowanych przez ankietowanych szczebli zarządzania, należy podkreślić, że na każdym z nich decydenci odwoływali się zarówno do intuicji, jak i racjonalnej analizy. Jednak największy procentowy udział respondentów wykorzystujących intuicję odnotowano w odniesieniu do menedżerów najwyższego szczebla . Wniosek ten wydaje się uzasadniony, gdyż prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań empirycznych dowodzą, że intuicja najczęściej jest wykorzystywana w przypadku konieczności rozwiązywania problemów jednostkowych, złożonych i nieustrukturyzowanych. Cechami tymi odznaczają się problemy o charakterze strategicznym, z którymi boryka się kadra zarządzająca najwyższego szczebla
Wielkość przedsiębiorstwa	10–49 osób – 16% 50–249 osób – 16% powyżej 250 osób – 29%	Analizując procentowy udział podmiotów gospodarczych, w których decydenci wykorzystywali intuicję, z uwzględnieniem aspektu wielkości tych przedsiębiorstw (mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników), można zauważyć, że najwięcej respondentów z tej grupy było członkami organizacji zaliczanych do kategorii dużych, czyli charakteryzujących się poziomem zatrudnienia powyżej 250 osób. Niemniej przedsiębiorstw tych, ze względu na dążenie autorki do odzwierciedlenia struktury całej populacji polskich przedsiębiorstw, było procentowo najmniej.

Kryteria	Procentowy udział respondentów wykorzystujących intuicję w praktyce (sposób quasi intuicyjny)	Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach podejmowania decyzji	
		Zatem wniosek ten należy formułować z ostrożnością. Na uwagę zasługuje jednak to, że w przypadku decydentów reprezentujących przedsiębiorstwa małe i średnie udział menedżerów wykorzystujących intuicję w procesach decyzyjnych był zbliżony i wynosił 16%	
Obszary funkcjonalne	zarządzanie – 18% sprzedaż – 10% administracja – 6% finanse – 0% planowanie – 0% marketing – 22% personel – 10% produkcja – 16% logistyka – 9% budownictwo – 0% obszar techniczny – 64%	Odnosząc się do kryterium obszaru funkcjonalnego, w ramach którego pracują decydenci wykorzystujący intuicję w procesach podejmowania decyzji, na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego należy zauważyć, że najczęściej intuicyjnych decydentów działało w obszarze technicznym. Można założyć, że rezultat ten wynika ze znacznej dynamiki zmian zachodzących w tym obszarze. Wymusza to konieczność szybkiego działania i podejmowania decyzji zarówno o charakterze twórczym, jak i dostosowawczym. Jednocześnie należy podkreślić, że takimi cechami odznacza się intuicyjny proces decyzyjny zapewniający z jednej strony kreatywność, a z drugiej natychmiastowość reakcji. Na drugim miejscu uplasował się obszar zarządzania, w ramach którego działanie wymaga umiejętnego łączenia analitycznego oraz twórczego (intuicyjnego) podejścia w podejmowaniu decyzji	
Sekcja PKD	A – 0% B – 0% C – 21% D – 0% E – 34% F – 13% G – 17% H – 8%	I – 0 J – 29% K – 20% L – 25% M – 0% N – 20% R – 0% S – 17%	Rozważając procentowy udział grup respondentów wykorzystujących styl podejmowania decyzji związany z przewagą intuicji nad racjonalną analizą w zestawieniu z branżami, w których pracowali ankietowani, można zauważyć, że najczęściej decydentów charakteryzujących się quasi-intuicyjnym sposobem podejmowania decyzji pracowało w następujących sekcjach: E – odnoszącej się do dostawy wody, gospodarowania ściekami i odpadami oraz działalności związanej z rekultywacją (34%) oraz J – związanej z obszarem informacji i komunikacji (29%)

analizy wariancji dla grup niezależnych), a miało to miejsce jedynie w przypadku takich zmiennych, jak wiek decydenta, wykształcenie, doświadczenie na stanowisku kierowniczym, reprezentowany przez decydenta obszar funkcjonalny oraz szczebel zarządzania. Statystycznie istotne różnice w rozkładach nie zostały natomiast zidentyfikowane w odniesieniu do płci, typu osobowości, wielkości przedsiębiorstwa oraz branży, w której pracuje decydent. Należy zauważyć, że w profilu uwzględnione zostały także czynniki sytuacyjne, takie jak obszar funkcjonalny decydenta czy wielkość i branża przedsiębiorstwa, w której pracuje. Czynniki te nie są typowym

elementem klasycznego rozumienia określenia „profil”. Zabieg ten wynikał z chęci sformułowania kompleksowego obrazu intuicyjnego decydenta przy założeniu, że również czynniki o charakterze zewnętrznym determinują wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji. Oznacza to, że prawdopodobna jest sytuacja, w której decydent dokonuje transformacji dotychczasowego sposobu podejmowania decyzji, zmieniając branżę lub wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracuje.

ROZDZIAŁ 5

ZASTOSOWANIE MODELU PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI INTEGRUJĄCEGO INTUICJĘ I RACJONALNĄ ANALIZĘ

W niniejszym rozdziale przeprowadzono analizę rezultatów badań uzyskanych w wyniku zrealizowanego postępowania badawczego, dotyczących oceny zidentyfikowanych w części teoretycznej uwarunkowań wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. Celem prac analitycznych było dokonanie weryfikacji zaproponowanej przez autorkę klasyfikacji tych determinant. Dodatkowo na podstawie ocen sformułowanych przez respondentów wskazano także sytuacje, w których intuicja jest wykorzystywana w procesach decyzyjnych z największą częstotliwością. W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki realizacji ostatniego etapu badań empirycznych, którego podstawowym zamierzeniem było urealnienie konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji świadczącego o integracji podejścia intuicyjnego oraz racjonalnego w procesach podejmowania decyzji. W końcowej części rozdziału określono perspektywy wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą.

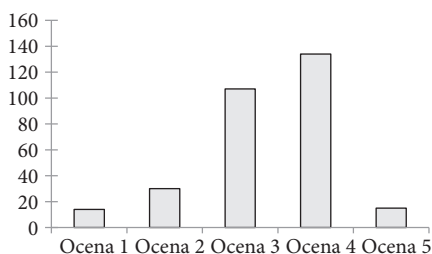
5.1. Identyfikacja i ocena znaczenia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

W teoretycznej części monografii odnoszącej się do determinant wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji zidentyfikowano uwarunkowania wewnętrzne (związane bezpośrednio z osobą decydenta) oraz zewnętrzne (wynikające z problemu decyzyjnego oraz cech otoczenia, w którym podejmowanie są decyzje). Łącznie sformułowano 12 determinant, które w trakcie zrealizowanych badań empirycznych zostały poddane wycenie. Respondenci mieli możliwość oceny znaczenia determinant w kontekście ich wpływu na zastosowanie intuicji w praktyce podej-

owania decyzji. Decydenci wyceniali poszczególne determinanty w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczało brak wpływu danego czynnika, 2 – mało istotny czynnik, 3 – przeciętne znaczenie czynnika, 4 – istotny czynnik, 5 – bardzo istotny czynnik.

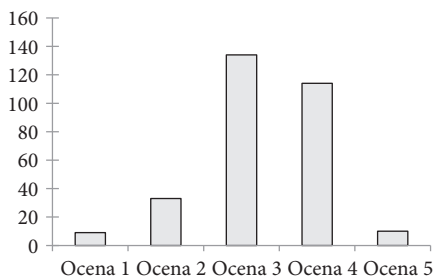
W dalszej części podrozdziału dokonano analizy ocen przypisanych przez ankietowanych poszczególnym determinantom. Celem tych rozważań było zweryfikowanie wcześniej zaproponowanej ich klasyfikacji przez zidentyfikowanie kluczowych determinant oraz stworzenie ich hierarchii (rysunki 5.1–5.12).

Na podstawie analizy wykresów 5.1–5.12 przedstawiających opinię respondentów dotyczącą wpływu poszczególnych determinant na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji jest widoczne, że wszystkie z zaproponowanych przez autora uwarunkowań zostały uznane przez ankietowaną kadrę zarządzającą jako



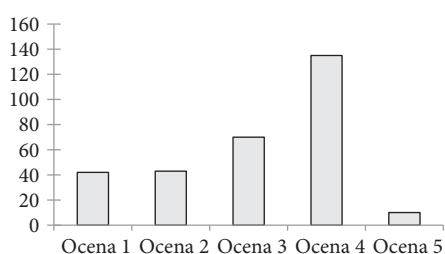
Rysunek 5.1. Ocena wpływu złożonych warunków podejmowania decyzji^a na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

^a Warunki te charakteryzowały się m.in. występowaniem wysokiego poziomu ryzyka i niepewności, presją czasu, brakiem lub nadmiarem informacji

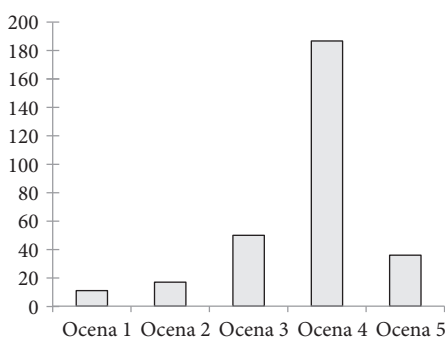


Rysunek 5.3. Ocena wpływu rodzaju i struktury problemu decyzyjnego^a na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

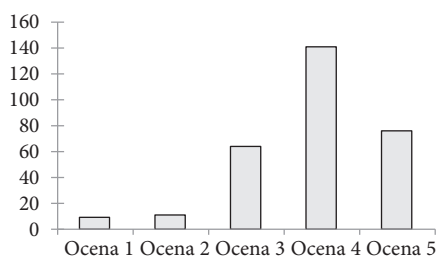
^a Rodzaj i struktura problemu decyzyjnego odnosiły się do występowania w praktyce decyzji rutynowych lub jednostkowych (unikatowych), prostych lub złożonych, ustrukturyzowanych bądź nie



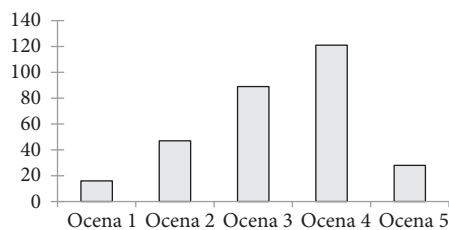
Rysunek 5.2. Ocena wpływu kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji



Rysunek 5.4. Ocena wpływu posiadanej wiedzy eksperckiej na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

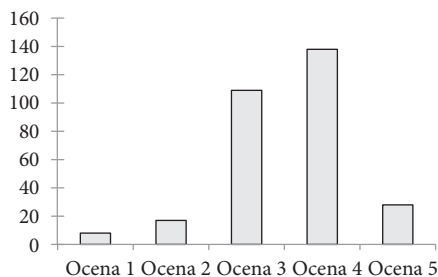


Rysunek 5.5. Ocena wpływu doświadczenia w danym obszarze na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

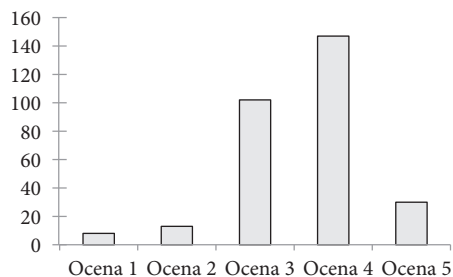


Rysunek 5.6. Ocena wpływu inteligencji emocjonalnej^a decydenta na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

^a Inteligencja emocjonalna była rozumiana jako zdolność decydenta do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych



Rysunek 5.7. Ocena wpływu zdolności decydenta (twórczego myślenia vs analitycznego myślenia) na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

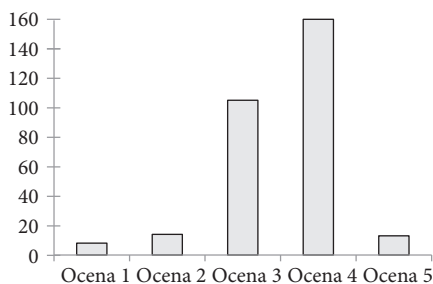


Rysunek 5.8. Ocena wpływu znajomości własnego procesu poznawczego^a na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

^a Znajomość procesu poznawczego oznaczała umiejętność dokonywania przez decydenta oceny postępu w rozwiązywaniu problemu decyzyjnego

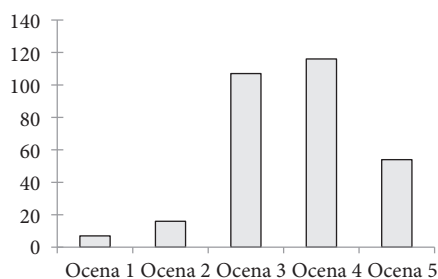
mające znaczenie dla zastosowania potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji. Dążąc jednak do zidentyfikowania kluczowych determinant oraz stworzenia ich hierarchii, podjęto decyzję o zsumowaniu w przypadku każdego z uwarunkowań najwyższych ocen, które przyznali decydenci, tj. not 4 i 5 (świadczących o istotnym lub bardzo istotnym wpływie danego czynnika na wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych).

Rozważając rysunek 5.13 prezentujący kluczowe, zdaniem ankietowanych, uwarunkowania wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych, można zauważyć, że wszystkie one należą do grupy determinant wewnętrznych związanych bezpośrednio z osobą decydenta. Na pierwszych miejscach uplasowały się posiadana wiedza ekspercka oraz doświadczenie w danym obszarze. Respondenci uznali, że wiedza



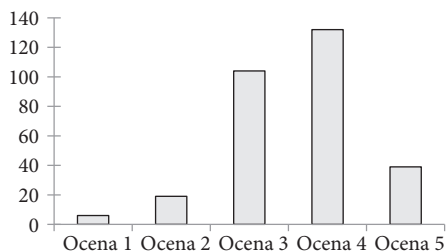
Rysunek 5.9. Ocena wpływu preferowanego sposobu pozyskiwania i przetwarzania informacji^a na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

^a Sposób pozyskiwania informacji odnosił się przede wszystkim do preferowanych przez decydenta wykorzystywanych źródeł informacji – poleganie na obiektywnych danych vs koncentrowanie się na własnej wiedzy i doświadczeniach. Natomiast przetwarzanie informacji oznaczało korzystanie ze współczesnych narzędzi i technik analitycznych lub analizę informacji poprzez pryzmat uczuć i emocji



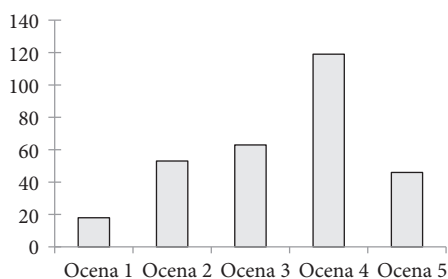
Rysunek 5.11. Ocena wpływu postawy wobec życia decydenta^a na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

^a Postawa wobec życia decydenta rozumiana była jako przyjęcie jednej z dwóch możliwych orientacji życiowych: na sukces lub unikanie porażki



Rysunek 5.10. Ocena wpływu typu osobowości^a decydenta na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

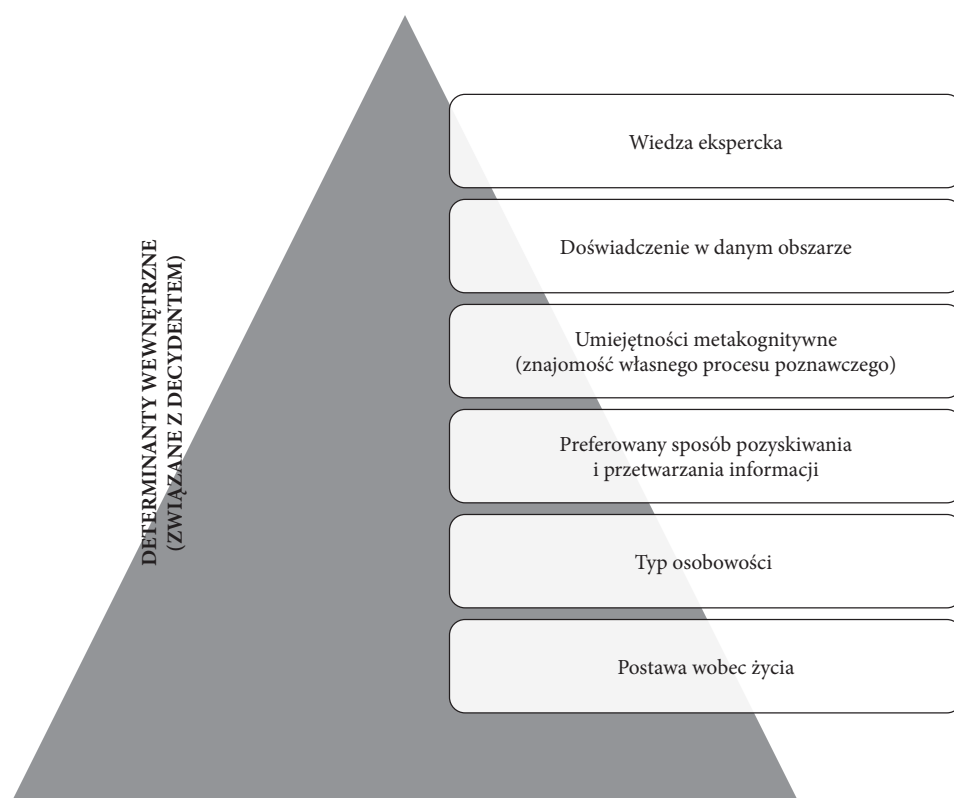
^a Typ osobowości dotyczył m.in. cech decydenta, takich jak poziom pewności siebie, otwartość, skłonność do ryzyka, preferencja pracy indywidualnej lub pracy w grupie, predyspozycje do wykonywania określonego typu zadań (twórczych lub analitycznych) itp.



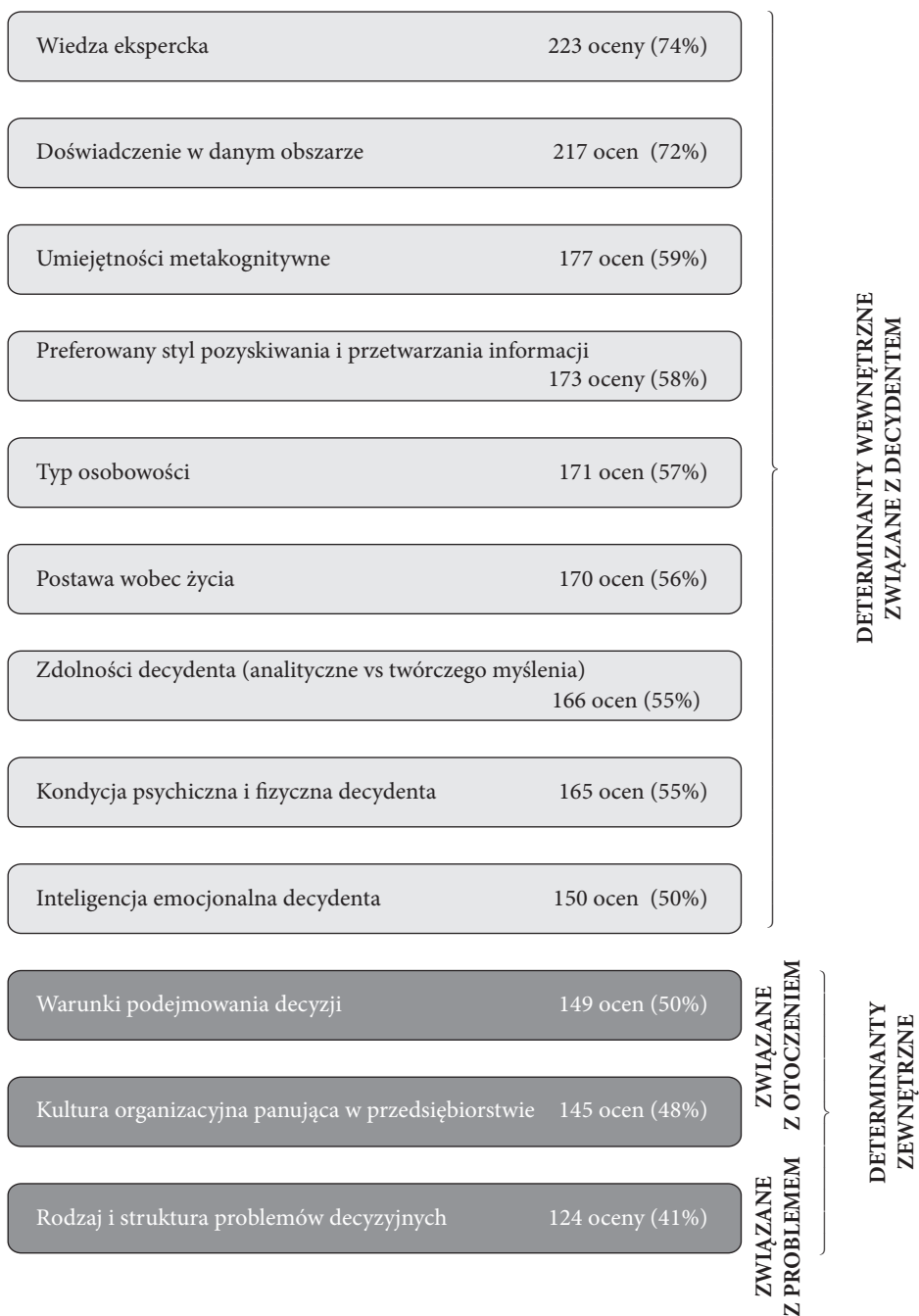
Rysunek 5.12. Ocena wpływu kondycji psychicznej i fizycznej na zastosowanie intuicji w procesach podejmowania decyzji

zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym umożliwia w wielu sytuacjach decyzyjnych niemal automatyczną reakcję decydenta. Wiąże się to ze znajomością pewnych schematów i wzorów wcześniej wykonywanych działań. Jednak owe uwarunkowania odnoszą się przede wszystkim do intuicji eksperckiej umożliwiającej szybkie i całościowe rozpoznanie problemu i warunków decyzyjnych. W mniejszym stopniu determinanty te dotyczą pozostałych rodzajów intuicji, takich

jak intuicja twórcza czy emocjonalna. Na kolejnych miejscach wśród kluczowych determinant znalazły się takie czynniki jak świadomość własnego procesu poznawczego oraz preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji. Ankietowana kadra zarządzająca doceniła zatem rolę, jaką odgrywa świadomość przebiegu procesu decyzyjnego, a zwłaszcza umiejętność oceny postępu w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. Za istotne menedżerowie uznali również preferowane źródła pozyskiwania informacji. Poleganie wyłącznie na obiektywnych danych i informacjach będzie skłaniać decydentów bardziej do zastosowania podejścia analitycznego. Natomiast otwartość na różnorodne źródła informacji, zarówno te pochodzące od osób trzecich, jak i te wynikające z posiadanej wiedzy, doświadczenia, a także będące konsekwencją odczuć i emocji decydenta towarzyszących procesowi decyzyjnemu, będą sprzyjać wykorzystaniu podejścia intuicyjnego. Za kluczowe czynniki wpływające na zastosowanie intuicji w procesach decyzyjnych zostały uznane także takie uwarunkowania jak typ osobowości oraz postawa wobec życia reprezentowana przez ankietowanych. Wybór powyższych czynników przez ankietowanych



Rysunek 5.13. Kluczowe determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji



Rysunek 5.14. Hierarchia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

ma swoje uzasadnienie, gdyż wśród różnych typów osobowości w literaturze przedmiotu wskazuje się na te, które w większym stopniu predysponują do wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Należą do nich typ przedsiębiorczy oraz artystyczny. Z kolei typ społeczny i konwencjonalny sprzyjają integracji podejścia intuicyjnego oraz analitycznego. Natomiast takie typy osobowości jak praktyczny czy badawczy predysponują do wykorzystania podejścia racjonalnego w podejmowaniu decyzji. Rozważając przyjmowaną przez decydenta postawę wobec życia (zorientowaną na sukces lub unikanie porażki), należy zauważyć, że cechy menedżera intuicyjnego, takie jak pewność siebie czy skłonność do ryzyka, będą się wiązały z większym prawdopodobieństwem przyjęcia orientacji na sukces niż na unikanie porażki, która odpowiada profilowi menedżera racjonalnego.

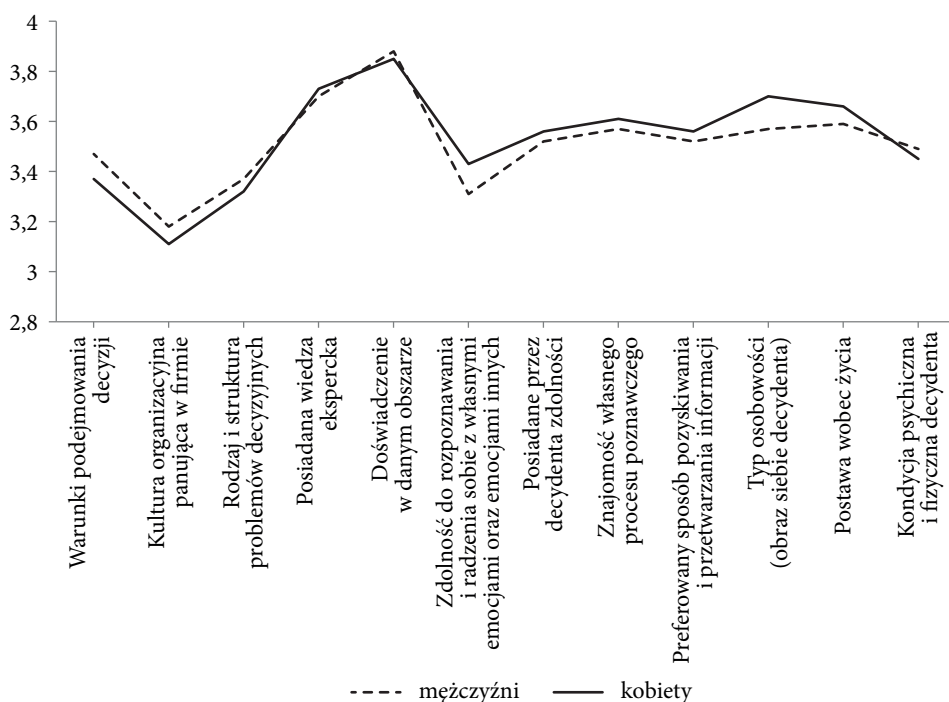
W wyniku zsumowania najwyższych not przyznanych każdej z determinant przez ankietowaną kadrę zarządzającą (ocen 4 i 5 świadczących o istotnym lub bardzo istotnym wpływie danych uwarunkowań na wykorzystanie potencjału intuicyjnego decydentów w procesach podejmowania decyzji) została sformułowana lista umożliwiająca stworzenie ich hierarchii (rysunek 5.14). Na pierwszych 9 miejscach na 12 możliwych znalazły się determinanty o charakterze wewnętrznym, związane bezpośrednio z osobą decydenta. Oznacza to, że ankietowani uznali, że to przede wszystkim ich wiedza, doświadczenie, zdolności, predyspozycje, typ osobowości czy postawa wobec życia determinują wykorzystanie procesu intuicyjnego w podejmowaniu decyzji. Na dalszych miejscach w hierarchii uplasowały się determinanty zewnętrzne wynikające m.in. z cech otoczenia, w którym są podejmowane decyzje, kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie czy charakteru problemu decyzyjnego (jego rodzaju i struktury). Otrzymane rezultaty poznawcze podkreślające znaczenie czynników wewnętrznych należy tłumaczyć możliwością ich kontroli i wywierania na nie wpływu. Przyjmując założenie, że decydenci świadomie realizują procesy decyzyjne, należy zauważyć, że w większym zakresie są oni w stanie monitorować determinanty o charakterze wewnętrznym niż zewnętrznym, w przypadku których możliwość oddziaływania i kształtowania jest zdecydowanie niższa.

Dążąc do przeprowadzenia kompleksowej analizy odpowiedzi udzielonych przez ankietowaną kadrę zarządzającą, dotyczących oceny wpływu determinant na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji oraz określenia istnienia statystycznie istotnych różnic w rozkładach ocen poszczególnych uwarunkowań w zależności od zmiennych demograficznych, w tabelach Z-1 – Z-7 (umieszczonych w załączniku nr 2 monografii zawierającym szczegółowe wyniki badań) zaprezentowano rezultaty poznawcze osiągnięte w tym obszarze. Wyniki dotyczące wyceny determinant w zależności od płci zostały uzyskane w rezultacie wykorzystania testu U Manna-Whitneya. Występowanie różnic w rozkładach ocen poszczególnych determinant z uwzględnieniem wieku, wykształcenia, szczebla zarządzania, doświadczenia zawodowego analizowano testem Kruskala-Wallisa, testem *post-hoc* Dunna oraz testem dla trendu Jonckheere-Terpstra. Natomiast zależność między uwarunkowaniami a typem osobowości oraz obszarem funkcjonalnym badano testem Kru-

skala-Wallisa z testem *post-hoc* Dunna. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$ a za wysoce istotne uznano prawdopodobieństwo na poziomie $p < 0,01$. Ponadto w tabelach przedstawiono średnie oraz mediany ocen przyznawanych przez respondentów poszczególnym determinantom, występujące w tym obszarze odchylenia standardowe, wartości minimum oraz maksimum, a także dolne i górne kwartale.

Na podstawie przeprowadzonych testów (tabela Z-1 – załącznik nr 2) okazuje się, że rozkłady ocen analizowanych determinant nie różnią się w sposób istotny w zależności od płci. Brak istotnych różnic między kobietami i mężczyznami oznacza, że płeć nie jest czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

Pomimo braku istnienia statystycznie istotnych różnic w rozkładach determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem płci decydentów analizie poddano średnie oceny przyznane przez respondentów poszczególnym uwarunkowaniom (rysunek 5.15). Wyceny te są zbliżone i trudno w tym obszarze zidentyfikować dominującą tendencję. W przypadku połowy uwarunkowań wyższe średnie oceny można odnotować w odniesieniu do mężczyzn, pozostałej części determinant wyższe średnie noty przyznały kobiety. Oznacza to, że zarówno decydenci płci męskiej, jak i żeńskiej docenili znaczenie i wpływ zaproponowanych uwarunkowań na wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji, przyznając oceny



Rysunek 5.15. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem płci respondentów

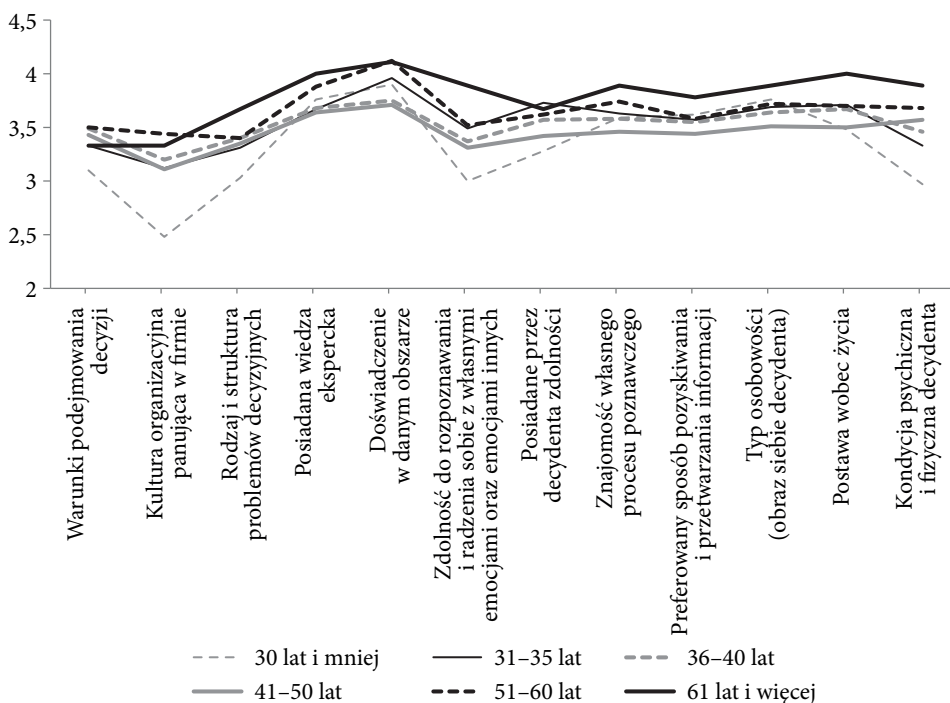
wyższe niż nota 3 – oznaczająca połowę skali. Natomiast w przypadku wszystkich determinant o charakterze zewnętrznym niższe średnie oceny zostały przypisane przez menedżerów kobiety. Można zatem stwierdzić, że w ich opinii większe znaczenie dla wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji mają uwarunkowania o charakterze wewnętrznym.

Na podstawie obliczeń zawartych w tabeli Z-2 (załącznik nr 2) można stwierdzić, że:

- W przypadku determinanty „kultura organizacyjna panująca w firmie” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami badawczymi. Najniższy poziom tej skali odnotowano w grupie z przedziału wiekowego 30 lat i mniej i jest on istotnie ($p = 0,0403$) niższy od wyników w grupie 36–40 lat oraz wysoce istotnie niższy ($p = 0,0025$) od wyników w grupie 51–60 lat. Generalnie stwierdzono wysoce istotny ($p < 0,01$) trend, czyli wraz z wiekiem wyniki tej skali rosną. Oznacza to, że znaczenie kultury organizacyjnej (wartości, przekonań i postaw obowiązujących w danym przedsiębiorstwie) było oceniane wyżej przez starszych decydentów. Zidentyfikowany wzrost not można tłumaczyć większą ich świadomością i zrozumieniem istoty oraz znaczenia pojęcia kultury organizacyjnej jako jednej z determinant skutecznego zarządzania, a zwłaszcza podejmowania decyzji.
- W przypadku uwarunkowania określonego mianem „rodzaj i struktura problemów decyzyjnych” porównanie między grupami wiekowymi nie wskazuje na istotne różnice ($p > 0,05$), ale test trendu potwierdza występowanie istotnej ($p < 0,05$) prawidłowości, czyli wraz z wiekiem wyniki tej skali rosną. Oznacza to, że im wyższe wykształcenie posiada decydent, tym większą wagę przywiązuje do rodzaju i struktury rozwiązywanych problemów decyzyjnych, uzależniając od nich dobór określonego podejścia: analitycznego lub intuicyjnego.
- W przypadku determinanty „kondycja psychiczna i fizyczna decydenta” porównanie między grupami wiekowymi nie wskazuje na istotne różnice ($p > 0,05$), ale test trendu wskazuje na występowanie wysoce istotnego ($p < 0,01$) trendu, czyli wraz z wiekiem wyniki tej skali rosną. Zidentyfikowana prawidłowość wydaje się logiczna, gdyż wraz z wiekiem w większym stopniu docenia się znaczenie stanu swojego ciała i umysłu, zakładając, że poziom kondycji decydenta (zarówno fizycznej, jak i psychicznej) przekłada się na skuteczność jego działania.

Rozkłady ocen pozostałych analizowanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od wieku. Brak istotnych różnic między grupami wiekowymi oznacza, że wiek nie jest czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

Analizując różnice w odpowiedziach respondentów dotyczących średniej wyceny wpływu wszystkich zidentyfikowanych determinant na wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku ankietowanych menedżerów (rysunek 5.16), należy podkreślić, jak wcześniej wspomniano, że trudno jest zidentyfikować w tym obszarze jednoznaczne prawidłowości (tabela Z-2; załącznik nr 2). Można natomiast zauważyć pewne tendencje, zgodnie z którymi wyższe średnie noty



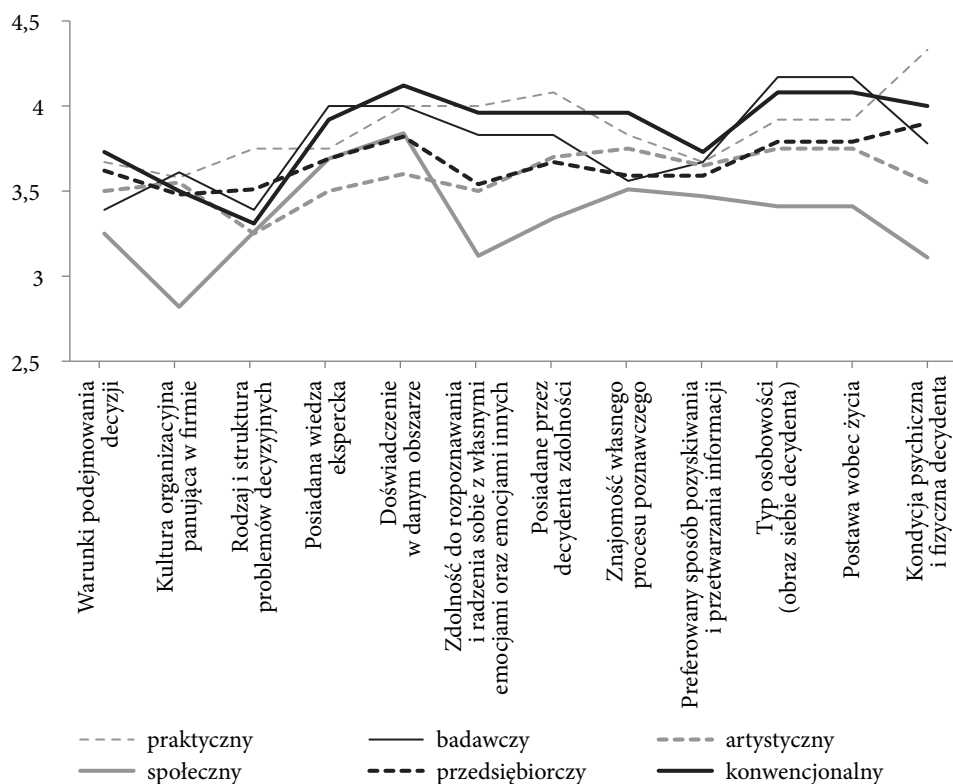
Rysunek 5.16. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem wieku respondentów

występowały w przypadku decydentów starszych (z przedziału wiekowego 51–60 lat oraz 61 lat i powyżej). Zostały one zaznaczone w tabeli poprzez pogrubienie. Z kolei niższe średnie oceny poszczególnych determinant były częściej przyznawane przez młodszą kadrę zarządzającą (z przedziału wiekowego 30 lat i mniej). Zostały one wyróżnione kursywą. Można wnioskować, że jedną z przyczyn zaistniałych różnic w średnich ocenach przyznawanych przez ankietowanych jest w tym przypadku większe doświadczenie decydentów, które się nabywa wraz z wiekiem. Przekłada się ono na świadomość istnienia i znaczenia wielu czynników warunkujących skuteczność procesów decyzyjnych.

Odnosząc się do obliczeń zaprezentowanych w tabeli Z-3 (załącznik nr 2), można stwierdzić, że:

- Rozkład wyników w odniesieniu do determinanty „warunki podejmowania decyzji” różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Różnica ta ($p = 0,0091$) dotyczy typu społecznego o wyniku najniższym i osobowości przedsiębiorczej o wyniku wyższym.
- Rozkład rezultatów poznawczych dotyczących uwarunkowania „zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych” (inteligencja emocjonalna) różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Wysoce istotna różnica ($p = 0,0005$) dotyczy osobowości spo-

- łecznej, w przypadku której odnotowano wynik najniższy i osobowości konwencjonalnej, której przyznano wynik wyższy oraz osobowości praktycznej o wyniku istotnie ($p = 0,0419$) wyższym od tego stwierdzonego dla osobowości społecznej.
- Rozkład wyników dla determinanty „posiadanie przez decydenta zdolności (analitycznych vs intuicyjnych)” różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Wysoce istotna różnica ($p = 0,0031$) dotyczy osobowości społecznej o wyniku najniższym i osobowości przedsiębiorczej o wyższym wyniku oraz osobowości praktycznej o wyniku istotnie ($p = 0,0426$) wyższym od tego stwierdzonego dla osobowości społecznej.
 - Rozkład wyników w odniesieniu do determinanty „postawa wobec życia” różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Wysoce istotna różnica ($p = 0,0042$) dotyczy osobowości społecznej o wyniku najniższym i osobowości konwencjonalnej o wyższym wyniku oraz osobowości badawczej o wyniku wysoce istotnie ($p = 0,0061$) wyższym od tego stwierdzonego dla osobowości społecznej.



Rysunek 5.17. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem typu osobowości respondentów

- Rozkład wyników dla determinanty określonej mianem „kondycja psychiczna i fizyczna decydenta” różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$) w zależności od typu osobowości. Wysoce istotna różnica ($p = 0,0012$) dotyczy osobowości społecznej o wyniku najniższym i osobowości konwencjonalnej o wyniku wyższym oraz osobowości o wyniku wysoce istotnie ($p = 0,0019$) wyższym oraz osobowości przedsiębiorczej o wyniku wysoce istotnie ($p < 0,0001$) wyższym od tego stwierdzonego dla osobowości społecznej.

Rozkłady ocen pozostałych rozważanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od typu osobowości. Brak istotnych różnic między grupami oznacza, że typ osobowości nie jest czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

Decydenci posiadający typ osobowości społeczny lub artystyczny (charakteryzujący się twórczym podejściem do wykonywanych zadań, związanym często z pracą w grupie) przyznawali najniższe średnie noty wszystkim wyróżnionym uwarunkowaniom, podczas gdy najwyższe średnie oceny można zidentyfikować w odniesieniu do menedżerów reprezentujących przede wszystkim osobowości: konwencjonalną, badawczą lub praktyczną (związane przede wszystkim z wykonywaniem systematycznej pracy o charakterze analitycznym, często z wykorzystaniem urządzeń i maszyn). Na podkreślenie zasługuje to, że typy osobowości społeczny i artystyczny są uważane za charakterystyczne dla menedżerów wykorzystujących intuicyjny proces myślowy i decyzyjny. Z kolei osobowość praktyczna oraz badawcza sprzyja racjonalnemu podejmowaniu decyzji, a typ konwencjonalny predysponuje do łączenia obydwu podejść. Uzyskane w tym obszarze rezultaty poznawcze mogą świadczyć o trafności zidentyfikowanych determinant, które, zdaniem menedżerów racjonalnych, wymuszały zastosowanie intuicji w procesach decyzyjnych (stąd najwyższe średnie noty przyznawane przez tych właśnie decydentów). W przypadku niskich średnich ocen przypisywanych przez intuicyjnych menedżerów można założyć, że ze względu na dominację w ich przypadku podejścia intuicyjnego we wszystkich sytuacjach decyzyjnych zaproponowane przez autorkę uwarunkowania nie zostały uznane przez nich za szczególnie istotne (rysunek 5.17).

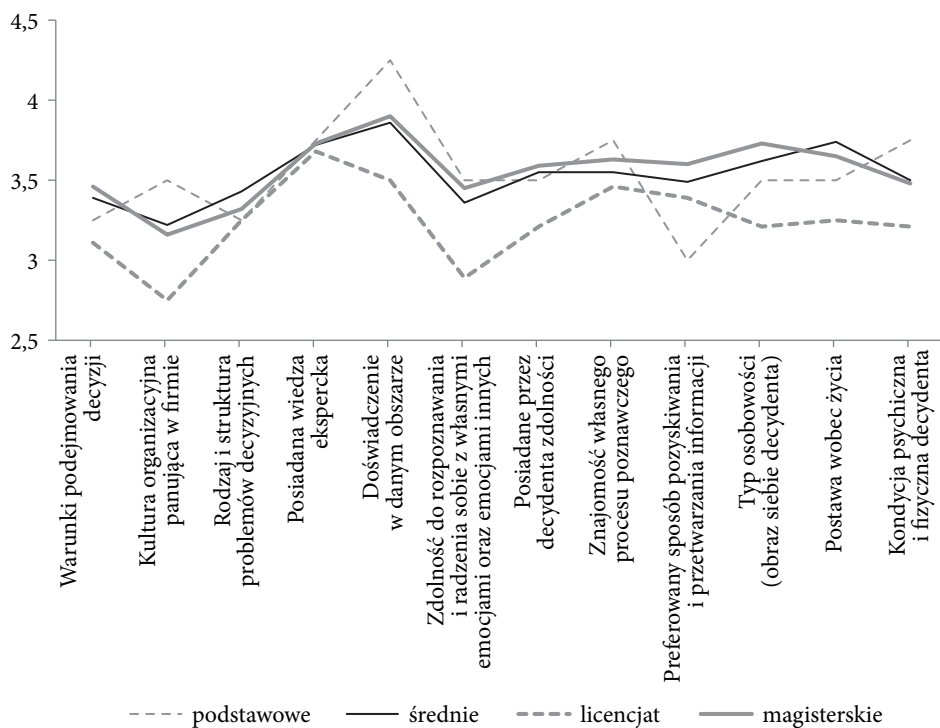
Na podstawie analizy tabeli Z-4 (załącznik nr 2) można stwierdzić istnienie następujących prawidłowości:

- W przypadku determinanty „zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych” stwierdzono istotne różnice ($p < 0,05$) między grupami o różnym wykształceniu, a różnica ta dotyczy głównie grup z wykształceniem wyższym. Grupa decydentów legitymujących się wykształceniem wyższym I stopnia ma istotnie ($p = 0,0143$) niższe wyniki niż grupa z tytułem zawodowym magistra. Trend jest istotny ($p < 0,05$), czyli wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia spadają wyniki w odniesieniu do tego uwarunkowania. Dowartościowanie determinanty związanej z wpływem inteligencji emocjonalnej na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji przez decydentów legitymujących się wykształceniem wyższym (magisterskim) można tłumaczyć

większą świadomością tej grupy decydentów dotyczącą znaczenia czynników o charakterze psychologicznym w zarządzaniu.

- Analizując determinantę „typ osobowości decydenta”, stwierdzono istotne różnice ($p < 0,05$) między grupami o różnym wykształceniu. Różnica ta dotyczy głównie grup z wykształceniem wyższym. Grupa z licencjatem ma wysoce istotnie ($p = 0,0095$) niższe wyniki niż grupa z tytułem magistra. Trend jest istotny ($p < 0,05$), czyli wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia rosną wyniki w przypadku tego uwarunkowania. Podobnie jak w przypadku istnienia wcześniejszej zależności można przyjąć, że wyższe średnie wyceny dokonywane w tym obszarze przez decydentów o wykształceniu magisterskim wynikają ze świadomości transformacji, jaka nastąpiła w odniesieniu do uwarunkowań skutecznego zarządzania (zmniejszenie znaczenia umiejętności technicznych czy organizacyjnych na rzecz zdolności o charakterze społecznym – wzrost znaczenia czynników psychologicznych).

Rozkłady ocen pozostałych analizowanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od wykształcenia. Brak istotnych różnic między grupami pod względem wykształcenia oznacza, że nie jest ono czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

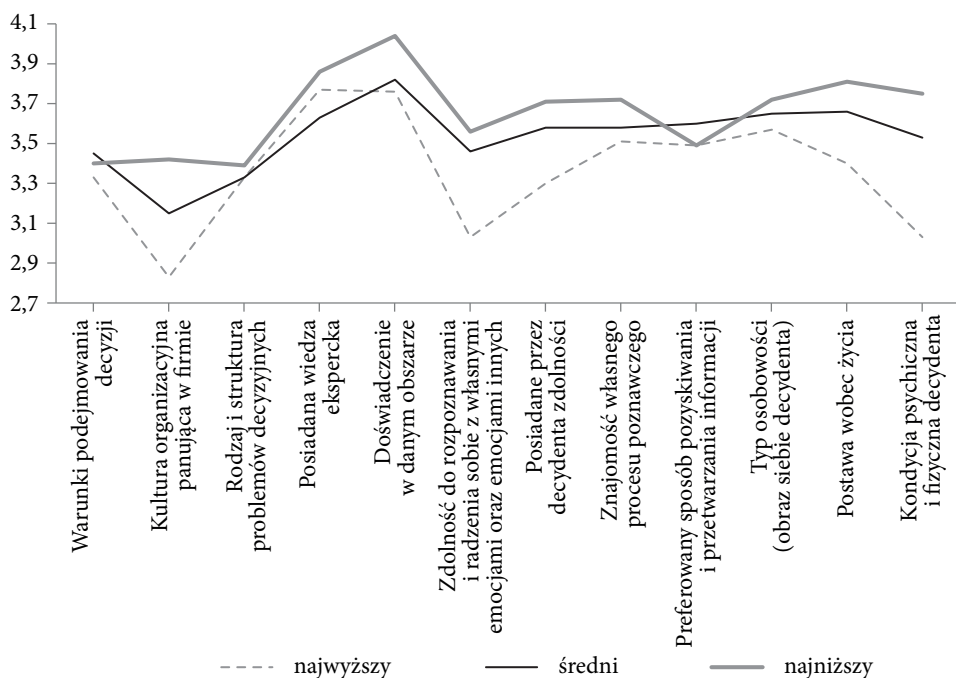


Rysunek 5.18. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

Analizując średnie noty przyznane przez respondentów poszczególnym determinantom z uwzględnieniem ich wykształcenia (rysunek 5.18), można zauważyć znaczną rozbieżność w przypisywanych ocenach. W przypadku większości uwarunkowań najwyższe oceny, świadczące o istotnym wpływie tych uwarunkowań na wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji, przyznawali respondenci z wykształceniem podstawowym. Najniższe noty były natomiast przypisywane przez decydentów legitymujących się wykształceniem wyższym I stopnia. Ponadto można odnotować tendencję, zgodnie z którą na zbliżonym poziomie były wyceńniane poszczególne determinanty przez respondentów z wykształceniem średnim oraz wyższym II stopnia (magisterskim).

Analizując obliczenia zawarte w tabeli Z-5 (załącznik nr 2), można zidentyfikować następujące statystycznie istotne prawidłowości:

- W przypadku determinanty „kultura organizacyjna panująca w firmie” stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między szczeblami zarządzania, czyli na szczeblu najniższym wyniki są istotnie ($p = 0,0102$) wyższe od wyników szczebla średniego i trend jest wysoce istotny ($p < 0,01$), co oznacza, że im wyższy szczebel, tym niższe wyniki uzyskiwane dla tego uwarunkowania.
- W przypadku determinanty „doświadczenie w danym obszarze” nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) różnic między szczeblami zarządzania, ale trend jest istotny ($p < 0,05$), co się przekłada na istnienie zależności oznaczającej, że im wyższy szczebel, tym niższe wyniki tego uwarunkowania.
- W przypadku determinanty „zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między szczeblami zarządzania, co umożliwia sformułowanie konkluzji, że na szczeblu najniższym wyniki są wysoce istotnie ($p = 0,0042$) wyższe od wyników szczebla średniego oraz wyższego ($p = 0,0026$) i trend jest wysoce istotny ($p < 0,01$), czyli im wyższy szczebel, tym niższe wyniki uzyskiwane w odniesieniu do tego uwarunkowania.
- W przypadku determinanty „posiadanie przez decydenta zdolności” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między szczeblami zarządzania, co oznacza, że na szczeblu najniższym wyniki są istotnie ($p = 0,0185$) wyższe od wyników szczebla średniego oraz wysoce istotnie ($p = 0,0035$) wyższe od wyników szczebla wyższego, a trend jest wysoce istotny ($p < 0,01$), co świadczy o zależności, że im wyższy szczebel, tym niższe wyniki odnotowywane w kontekście tego uwarunkowania.
- W przypadku determinanty „postawa wobec życia” stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między szczeblami zarządzania oznaczające, że na szczeblu najniższym wyniki są istotnie ($p = 0,0116$) wyższe od wyników szczebla najwyższego, a trend jest wysoce istotny ($p < 0,01$), czyli im wyższy szczebel, tym niższe wyniki tej skali.
- W przypadku determinanty „kondycja psychiczna i fizyczna decydenta” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między szczeblami zarządzania polegające na występowaniu następującej zależności: na szczeblu najniższym wyniki są



Rysunek 5.19. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów

wysoco istotnie ($p = 0,0070$) wyższe od wyników szczebla średniego oraz wysoco istotnie ($p = 0,0004$) wyższe od wyników szczebla wyższego, a z kolei sam trend jest wysoco istotny ($p < 0,01$), czyli im wyższy szczebel, tym niższe wyniki tej skali.

Rozkłady ocen pozostałych analizowanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od szczebla zarządzania. Brak istotnych różnic między tymi rozkładami pod względem szczebla zarządzania oznacza, że nie jest on czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

W przypadku zdecydowanej większości determinant wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji najwyższe średnie noty były przypisywane przez menedżerów najniższego szczebla (rozważając 10 na 12 zaproponowanych uwarunkowań), podczas gdy najniższe oceny były przyznawane przez decydentów reprezentujących najwyższy szczebel w hierarchii organizacji*. Zidentyfikowaną tendencję można tłumaczyć docenieniem określonych uwarunkowań przez menedżerów niższego szczebla, pomimo że zgodnie z opiniami formułowanymi w literaturze rzadziej odwołują się do swojego potencjału intuicyjnego. W przypadku menedżerów najwyższego szczebla najniższe średnie noty można wyjaśnić automatycznym wy-

* Wynik ten jest sprzeczny z oczekiwanym rezultatem (niedoszacowanie sytuacji i warunków decyzyjnych przez topmenedżerów).

korzystaniem przez nich intuicji w procesach decyzyjnych wynikającym ze specyfiki decyzji strategicznych. Wątek ten wymaga pogłębionych badań.

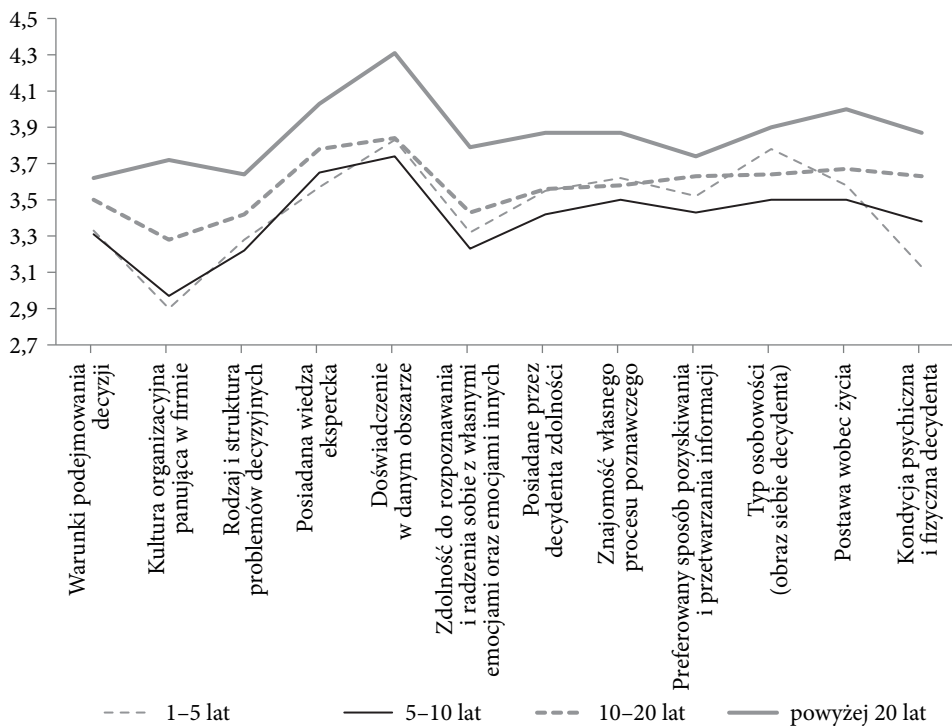
Rozważając obliczenia statystyczne zaprezentowane w tabeli Z-6 (załącznik nr 2), można stwierdzić istnienie następujących prawidłowości:

- W przypadku determinanty „warunki podejmowania decyzji” nie stwierdzono istotnych ($p > 0,05$) różnic między grupami pod względem stażu pracy, ale zidentyfikowano istotny trend ($p < 0,05$) świadczący o tym, że wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego wyniki tej skali rosną.
- W odniesieniu do determinanty „kultura organizacyjna panująca w firmie” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, a także wysoce istotny trend ($p < 0,01$) oznaczający, że wraz ze wzrostem doświadczenia wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy o doświadczeniu powyżej 20 lat, podczas gdy wysoce istotnie niższe są w grupach charakteryzujących się doświadczeniem z przedziału od 5 do 10 lat ($p = 0,0003$) oraz od 1 roku do 5 lat ($p = 0,0006$).
- W przypadku uwarunkowania określonego mianem „rodzaj i struktura problemów decyzyjnych” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, a ponadto trend ten jest wysoce istotny ($p < 0,01$), co oznacza, że wraz ze wzrostem doświadczenia respondentów wyniki tej skali rosną. Najwyższe uzyskane rezultaty dotyczą grupy charakteryzującej się doświadczeniem powyżej 20 lat, podczas gdy wysoce istotnie niższe są w grupie o stażu pracy z przedziału od 5 do 10 lat ($p = 0,0072$).
- W przypadku determinanty „posiadana wiedza ekspercka” stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, a także że trend jest wysoce istotny ($p < 0,01$), co oznacza, że wraz ze wzrostem stażu wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy o doświadczeniu powyżej 20 lat, a istotnie niższe są w grupie legitymującej się doświadczeniem w granicach od 1 roku do 5 lat ($p = 0,0405$).
- W przypadku uwarunkowania „doświadczenie w danym obszarze” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy oraz istotny trend ($p < 0,05$), zgodnie z którym wraz ze wzrostem doświadczenia wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy respondentów posiadających doświadczenie powyżej 20 lat, a istotnie niższe są w grupach z przedziału od 10 do 20 lat ($p = 0,0232$), od 5 do 10 lat ($p = 0,0023$) oraz od 1 roku do 5 lat ($p = 0,0282$).
- W odniesieniu do determinanty „zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy. Ponadto zidentyfikowano wysoce istotny trend ($p < 0,01$), w ramach którego wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy posiadającej doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym powyżej 20 lat, a istotnie niższe są w grupach o doświadczeniu z przedziału od 5 do 10 lat ($p = 0,0025$) oraz od roku do 5 lat ($p = 0,0218$).

- Analizując determinantę „posiadanie przez decydenta zdolności” stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy oraz istotny trend ($p < 0,05$), zgodnie z którym wraz ze wzrostem stażu wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy powyżej 20 lat, a wysoce istotnie niższe są w grupie o doświadczeniu od 5 do 10 lat ($p = 0,0017$).
- W odniesieniu do determinanty określonej jako „preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji” stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między grupami pod względem stażu pracy oraz istotny trend ($p < 0,05$), co oznacza, że wraz ze wzrostem stażu pracy na stanowisku kierowniczym wyniki tej skali rosną.
- W przypadku uwarunkowania „typ osobowości decydenta” stwierdzono istotne ($p < 0,05$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, jednakże zidentyfikowany trend nie jest istotny ($p > 0,05$). Istotna różnica ($p = 0,0207$) dotyczy wyłącznie grupy o doświadczeniu powyżej 20 lat i tej o stażu pracy w granicach 5 do 10 lat.
- Rozważając wyniki uzyskane w kontekście determinanty „postawa wobec życia”, stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, a także wysoce istotny trend ($p < 0,01$), co powoduje występowanie zależności, zgodnie z którą wraz ze wzrostem stażu zawodowego wyniki tej skali rosną. Najwyższe wyniki dotyczą grupy posiadającej doświadczenie powyżej 20 lat, podczas gdy istotnie niższe można zaobserwować w grupie menedżerów o doświadczeniu z przedziału od 5 do 10 lat ($p = 0,0034$) oraz od 1 roku do 5 lat ($p = 0,0406$).
- Odnosząc się do uwarunkowania „kondycja psychiczna i fizyczna decydenta”, stwierdzono wysoce istotne ($p < 0,01$) różnice między grupami pod względem stażu pracy, a ponadto zidentyfikowany został trend, który można określić jako wysoce istotny ($p < 0,01$) (wraz ze wzrostem doświadczenia wyniki tej skali rosną). Najwyższe oceny dotyczą grupy posiadającej doświadczenie powyżej 20 lat, a wysoce istotnie niższe są w grupie charakteryzującej się stażem z przedziału od 1 roku do 5 lat ($p = 0,0069$).

Rozkłady ocen pozostałych analizowanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od stażu pracy (doświadczenia na stanowisku kierowniczym). Brak istotnych różnic między grupami oznacza, że staż pracy nie jest czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

Podsumowując rozważania dotyczące średnich ocen przypisywanych przez respondentów determinantom wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych przy jednoczesnym uwzględnieniu ich doświadczenia na stanowisku kierowniczym (rysunek 5.20), można odnotować określoną prawidłowość. Jest ona związana z przyznawaniem najwyższych not wszystkim proponowanym determinantom przez menedżerów posiadających najwyższe doświadczenie na stanowisku kierowniczym (powyżej 20 lat). Natomiast najniżej uwarunkowania te były oceniane przez menedżerów posiadających najmniejsze doświadczenie (z przedziału 1–5 lat oraz 5–10 lat). Można wnioskować, że zależność ta wynika z wiedzy, zdolności i umie-



Rysunek 5.20. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów

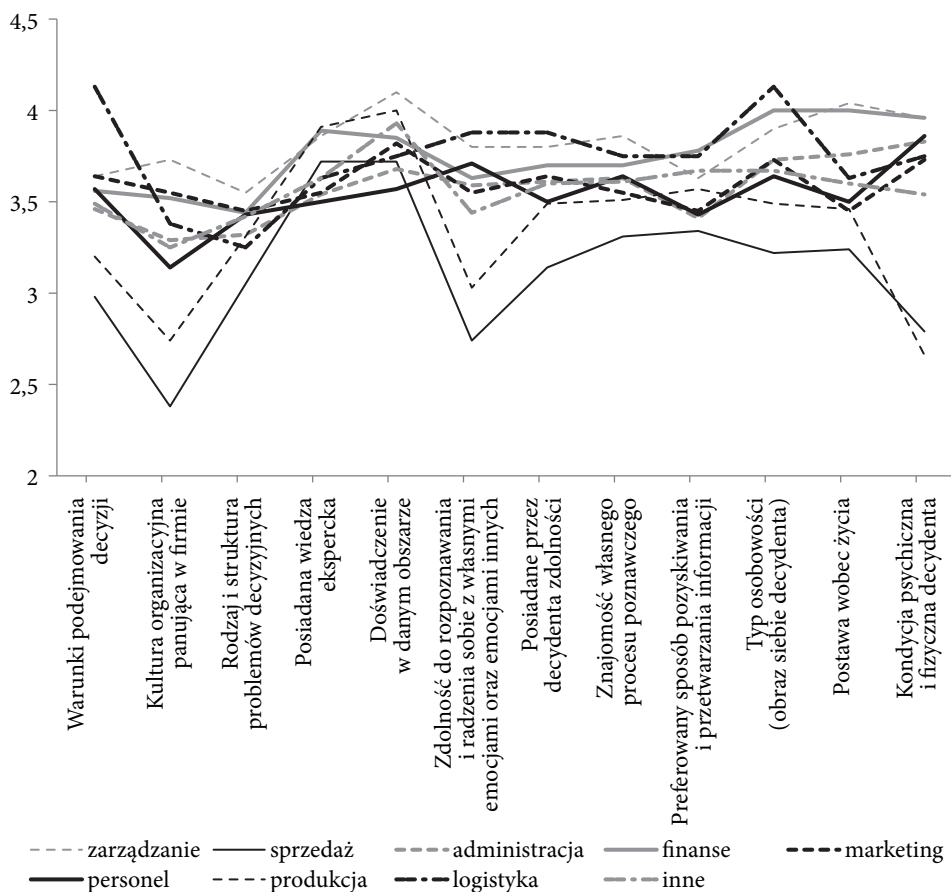
jętności decydentów, które są konsekwencją ich doświadczenia zawodowego, a to z kolei przekłada się na zrozumienie istoty procesów decyzyjnych oraz znaczenia ich uwarunkowań.

Biorąc pod uwagę dane zaprezentowane w tabeli Z-7 (załącznik nr 2), można zauważyć istnienie następujących istotnie statystycznych prawidłowości:

- Wyniki uzyskane w odniesieniu do determinanty określonej mianem „warunki podejmowania decyzji” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p = 0,0012$). Istotne różnice są między specjalnością „zarządzanie” i „sprzedaż” ($p = 0,0038$) oraz „logistyka” i „sprzedaż” ($p = 0,0447$).
- Wyniki dotyczące determinanty „kultura organizacyjna panująca w firmie” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p < 0,0001$). Specjalność „sprzedaż” różni się od specjalności „administracja” ($p = 0,0128$), specjalności określanej jako „inne” ($p = 0,0022$), a także „zarządzania” ($p < 0,0001$) i „finansów” ($p = 0,0021$), a specjalność „zarządzanie” różni się od specjalności „produkcja” ($p = 0,0020$).
- Wyniki osiągnięte w odniesieniu do determinanty „zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych” w zależności

od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p < 0,0001$). Specjalność „sprzedaż” różni się od specjalności „administracja” ($p = 0,0011$), „inne” ($p = 0,0066$), „zarządzanie” ($p < 0,0001$), „finanse” ($p = 0,0063$) i „personel” ($p = 0,0331$), a specjalność „zarządzanie” różni się od specjalności „produkcja” ($p = 0,0015$).

- Rezultaty poznawcze dotyczące determinanty „posiadanie przez decydena zdolności” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p = 0,0020$). Istotna różnica odnotowana została między specjalnością „zarządzanie” i „sprzedaż” ($p = 0,0003$).
- Wyniki dotyczące uwarunkowania „znajomość własnego procesu poznawczego” w zależności od specjalności zawodowej różnią się istotnie ($p = 0,0465$). Istotna różnica występuje podobnie, jak powyższym przypadkiem, między specjalnościami „zarządzanie” oraz „sprzedaż” ($p = 0,0076$).



Rysunek 5.21. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci

- Wyniki uzyskane w odniesieniu do determinanty „typ osobowości decydenta” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p < 0,0001$). Istotne różnice występują między specjalnością „zarządzanie” i „sprzedaż» ($p = 0,0003$) oraz „finanse” i „sprzedaż” ($p = 0,0014$).
- Wyniki dotyczące uwarunkowania określanego jako „postawa wobec życia” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p < 0,0001$). Istotne różnice są między specjalnością „zarządzanie” i „sprzedaż» ($p < 0,0001$) oraz „finanse” i „sprzedaż” ($p = 0,0095$), a także między specjalnościami „zarządzanie” i „finanse” ($p = 0,0109$).
- Wyniki uzyskane w obszarze determinanty „kondycja psychiczna i fizyczna decydenta” w zależności od specjalności zawodowej różnią się wysoce istotnie ($p < 0,0001$). Specjalność „sprzedaż” różni się od specjalności „administracja” ($p = 0,0002$), „inne” ($p = 0,0253$), „zarządzanie” ($p < 0,0001$) i „finanse” ($p = 0,0004$) a specjalność „produkcja” różni się od specjalności „administracja” ($p = 0,0004$), „inne” ($p = 0,0257$), „zarządzanie” ($p < 0,0001$), „finanse” ($p = 0,0004$) oraz „personel” ($p = 0,0437$).

Rozkłady ocen pozostałych analizowanych determinant nie różnią się istotnie w zależności od obszarów funkcjonalnych, które reprezentują decydenci. Oznacza to, że obszar funkcjonalny nie jest czynnikiem wpływającym na oceny tych uwarunkowań.

Najniższe średnie noty były przyznawane przez decydentów pracujących w obszarze sprzedaży (w przypadku wyceny 10 z 12 proponowanych determinant). Natomiast najwyższe średnie oceny występowały w odniesieniu do zarządzających reprezentujących takie specjalności jak zarządzanie oraz logistyka. Uzyskane w powyższym aspekcie rezultaty poznawcze można wyjaśnić specyfiką funkcjonowania w danym obszarze zawodowym. Skuteczność działań podejmowanych w zakresie sprzedaży w znacznym stopniu zależy od kompleksowej realizacji prac analitycznych związanych z precyzyjnym rozpoznaniem rynku (przede wszystkim zgłaszanego na nim popytu) w celu zidentyfikowania określonej niszy. Z kolei obszar logistyki często wymaga natychmiastowej reakcji menedżerów na powtarzające się sytuacje. Wiąże się to z wykorzystaniem intuicji eksperckiej, która jest oparta na doświadczeniu zarządzającego, umożliwiając mu automatyczne rozwiązywanie zaistniałych problemów decyzyjnych. Odnosząc się do obszaru zarządzania, należy podkreślić, że jego skuteczność w dużej mierze zależy od całościowego podejścia do sytuacji decyzyjnej oraz umiejętności generowania niesztampowych rozwiązań w przypadku problemów jednostkowych (zwłaszcza na szczeblu strategicznym, co się wiąże z wykorzystaniem intuicji twórczej). Dlatego też nasuwa się konkluzja, że specyfika funkcjonowania w obszarze zarządzania i logistyki sprzyja wykorzystaniu podejścia intuicyjnego w procesach decyzyjnych. Argumenty te tłumaczą uzyskane rezultaty poznawcze, zgodnie z którymi sformułowane przez autorkę determinanty skutecznego zastosowania intuicji w praktyce zostały docenione przez decydentów reprezentujących te specjalności zawodowe.

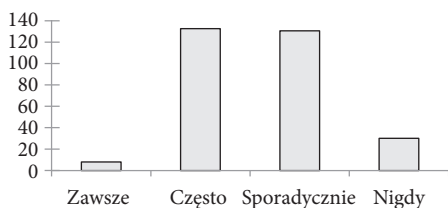
Dokonując syntezy przeprowadzonych analiz statystycznych dotyczących wyceny znaczenia determinant wykorzystania intuicji przez decydentów z uwzględnieniem danych demograficznych, można sformułować następujące wnioski:

1. Płeć nie jest czynnikiem wpływającym na oceny zaproponowanych przez autorkę uwarunkowań wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych (wyceny dokonane przez respondentów z uwzględnieniem tego kryterium były zbliżone, zatem trudno zidentyfikować dominującą tendencję w tym obszarze). Można jednak zauważyć, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni docenili wpływ wskazanych determinant na wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji, przyznając im oceny wyższe niż nota 3 – oznaczająca połowę skali.
2. Decydenci z przedziałów wiekowych 51–60 lat oraz 61 lat i powyżej przyznawali determinantom wyższe średnie oceny oznaczające ich silniejszy wpływ na zastosowanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Analogicznie średnie oceny wskazane przez młodszych decydentów były niższe. Uzyskany rezultat można tłumaczyć doświadczeniem decydentów przekładającym się na większą świadomość istnienia wielu czynników warunkujących skuteczność procesów decyzyjnych.
3. Decydenci reprezentujący typ osobowości społeczny lub artystyczny przyznawali najniższe średnie oceny wszystkim wycenianym determinantom wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych, podczas gdy w przypadku menedżerów charakteryzujących się konwencjonalną, badawczą lub praktyczną osobowością oceny te były najwyższe. Należy zauważyć, że typy osobowości społeczny i artystyczny związane z twórczym podejściem do wykonywanych zadań oraz pracą w grupie są typowe dla intuicyjnych decydentów. Natomiast pozostałe osobowości wiążą się z realizacją systematycznej pracy, głównie o charakterze analitycznym. Oznacza to, że decydenci intuicyjni nie uznali wskazanych determinant za szczególnie istotne, gdyż w ich przypadku w większości procesów decyzyjnych dominującym podejściem jest podejście intuicyjne. Determinanty te zostały natomiast docenione przez decydentów racjonalnych (dla których charakterystyczne są takie typy osobowości, jak: konwencjonalna, badawcza lub praktyczna), zdaniem których zaproponowane uwarunkowania wymuszały zastosowanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji.
4. Respondenci z wykształceniem podstawowym przypisywali wyróżnionym determinantom wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji najwyższe średnie noty. Najniższe średnie oceny przyznane zostały przez menedżerów legitymujących się wykształceniem wyższym I stopnia. Zidentyfikowano także istotny trend w odniesieniu do determinanty „zdolność do rozpoznania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych”. Wraz ze wzrostem wykształcenia zwłaszcza wyższego (I i II stopnia) wyceny tej determinanty rosną. Podobny trend można obserwować w przypadku determinanty określonej jako „typ osobowości”. Oznacza to docenienie przez wykształconych decydentów uwarunkowań procesu decyzyjnego związanych z czynnikami o charakterze psychologicznym, takimi jak zarządzanie emocjami czy typ osobowości.

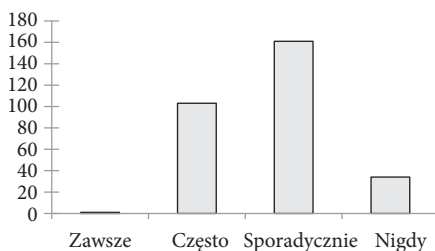
5. Menedżerowie najniższego szczebla przypisywali w przypadku większości determinant najwyższe średnie noty, podczas gdy najniższe oceny były przyznawane przez decydentów reprezentujących najwyższy szczebel w hierarchii organizacji. Odnotowaną prawidłowość można tłumaczyć automatycznym, wręcz naturalnym odwoływaniem się do intuicji w przypadku topmenedżerów. Wynika to z charakteru problemów i decyzji podejmowanych na szczeblu strategicznym. W związku z koniecznością częstego stosowania intuicji nie uznali oni wyróżnionych determinant za szczególnie istotne. W przypadku menedżerów najniższego szczebla można zauważyć docenienie zaproponowanych uwarunkowań wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Wynika to z tego, że problemy rozwiązywane na tym szczeblu w hierarchii organizacji mają w większości charakter operacyjny i wiążą się z wykorzystaniem podejścia charakteryzującego się przewagą analizy nad intuicją.
6. Można odnotować prawidłowość, zgodnie z którą najwyższe średnie noty wszystkim determinantom były przyznawane przez decydentów mających najwyższe doświadczenie na stanowisku kierowniczym (powyżej 20 lat). Natomiast najniższe średnie noty zostały przypisane przez menedżerów charakteryzujących się najniższym stażem pracy (z przedziału 1–5 lat oraz 5–10 lat). Rezultat ten świadczy o wysokiej świadomości doświadczonych decydentów dotyczącej istoty oraz uwarunkowań procesów decyzyjnych.
7. Decydenci reprezentujący obszar sprzedaży przyznawali najniższe średnie noty determinantom wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji, podczas gdy najwyższe oceny zostały przypisane przez menedżerów reprezentujących takie specjalności, jak zarządzanie i logistyka. Prawidłowość tę można tłumaczyć specyfiką funkcjonowania w określonym obszarze. Sprzedaż wymaga w zarysowanym stopniu prac o charakterze analitycznym, związanych z koniecznością precyzyjnego rozpoznania rynku w celu określenia niszy rynkowej. Natomiast obszar zarządzania wymaga zastosowania całościowego podejścia oraz proponowania unikatowych rozwiązań (zwłaszcza na szczeblu strategicznym). Należy zauważyć, że działania te są charakterystyczne dla intuicyjnego podejścia do podejmowania decyzji (związanego z wykorzystaniem intuicji twórczej). Skuteczność działań w obszarze logistyki w dużej mierze jest uzależniona od umiejętności szybkiej reakcji na powtarzające się sytuacje, co może się wiązać z wykorzystaniem intuicji eksperckiej.

W II części kwestionariusza ankiety, oprócz odpowiedzi na pytania ogólne dotyczące realizowanych przez menedżerów procesów decyzyjnych oraz wyceny wpływu poszczególnych determinant na zastosowanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji, respondenci zostali także poproszeni o wskazanie sytuacji oraz warunków decyzyjnych, w których wykorzystują intuicję w podejmowaniu decyzji. Zadanie to polegało na określeniu częstotliwości wykorzystania intuicji w zaproponowanych przez autorkę przypadkach poprzez dokonanie wyboru jednej z następujących opcji: zawsze, często, sporadycznie, nigdy.

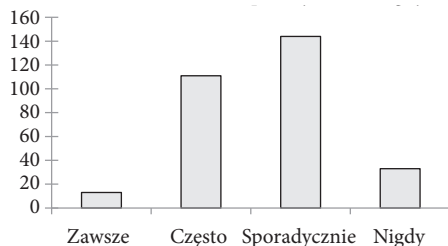
W dalszej części podrozdziału zostały zaprezentowane wykresy przedstawiające rozkład udzielonych przez decydentów odpowiedzi dotyczących częstotliwości wykorzystywania intuicji w procesach decyzyjnych w poszczególnych sytuacjach i warunkach (rysunki 5.22–5.28).



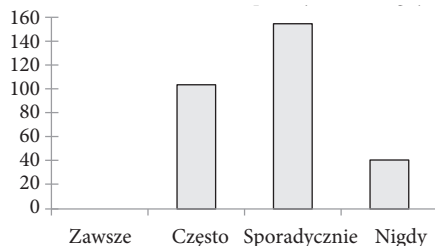
Rysunek 5.22. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji zbyt małej liczby informacji dotyczącej problemu decyzyjnego (opinia respondentów)



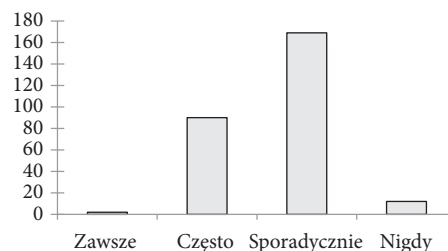
Rysunek 5.23. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji szumu informacyjnego – zbyt dużej liczby informacji (opinia respondentów)



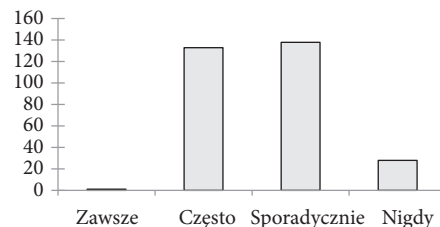
Rysunek 5.24. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji presji czasu (opinia respondentów)



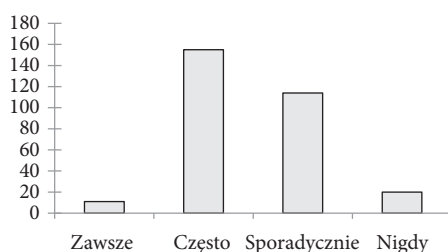
Rysunek 5.25. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w warunkach wysokiego poziomu niepewności (opinia respondentów)



Rysunek 5.26. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sytuacji konieczności rozwiązania unikatowego problemu decyzyjnego (opinia respondentów)



Rysunek 5.27. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sytuacji wystąpienia problemu rutynowego (opinia respondentów)



Rysunek 5.28. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji istnienia wielu możliwości rozwiązań danego problemu (opinia respondentów)

Dążąc do sformułowania hierarchii sytuacji i warunków decyzyjnych, w których decydenci częściej odwołują się do intuicji niż do racjonalnej analizy, wykorzystano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Odnosiły się one do określenia przez decydentów częstotliwości wykorzystania potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych w zaproponowanych na podstawie literatury przedmiotu przypadkach. Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów dowodzi, że każda z rozważanych sytuacji decyzyjnych została przez ankietowanych uznana za potencjalnie adekwatną do odwołania się do potencjału intuicyjnego. Mając na celu zidentyfikowanie spośród zaproponowanych warunków i sytuacji tych, w których decydenci korzystają z intuicji w procesach decyzyjnych z większą częstotliwością, postanowiono wyłonić przypadki, w których respondenci wybierali opcje odpowiedzi „zawsze” i „często”. Hierarchia warunków i sytuacji decyzyjnych, w których jest wykorzystywana intuicja, z uwzględnieniem powyższej procedury, została zaprezentowana na rysunku 5.29. Na miejscu pierwszym, zadniem ankietowanych, znalazła się sytuacja, w której istnieje wiele rozwiązań danego problemu decyzyjnego przy jednoczesnym braku wyraźnego kryterium wyboru. Wówczas częściej niż w innych sytuacjach kadra zarządzająca odwołuje się do intuicji w procesie decyzyjnym. Na drugim miejscu pod względem częstotliwości wykorzystywania intuicji w procesach podejmowania decyzji uplasowała się sytuacja, w której decydent ma do czynienia ze zbyt małą ilością informacji dotyczących problemu. Powoduje to konieczność wypełnienia luki informacyjnej, która często jest uzupełniana poprzez odwołanie się do intuicji menedżerskiej. Jest ona wówczas traktowana przez decydentów jako jedno z podstawowych źródeł informacji. W swoich opiniach ankietowani wyróżnili także przypadek rozwiązywania problemów rutynowych, czyli takich, w odniesieniu do których mają wcześniejsze doświadczenia. Wybór ten można tłumaczyć wykorzystaniem przede wszystkim intuicji eksperckiej, która odnosząc się do wiedzy, umiejętności i doświadczenia menedżera, umożliwia natychmiastową reakcję na daną sytuację i problem decyzyjny. Kolejne miejsce w hierarchii sytuacji, w których decydenci odwołują się do intuicji, zajęły warunki decyzyjne związane z koniecznością działania pod presją czasu. Oznacza to przypadki, w których decydenci nie

dysponują wystarczającą ilością czasu na przeprowadzenie kompleksowej, a przede wszystkim czasochłonnej analizy. Powoduje to konieczność skorzystania z procesu myślowego i decyzyjnego, który jest uznawany za szybszy i niewymagający dużego wysiłku ze strony kadry zarządzającej (w porównaniu z procesem racjonalnym), czyli procesu intuicyjnego. Na dalszych miejscach na liście sytuacji i warunków decyzyjnych, w których jest wykorzystywana intuicja, znalazły się: szum informacyjny, wysoki poziom ryzyka i niepewności oraz konieczność rozwiązywania problemów jednostkowych – unikatowych (w odniesieniu do których decydent nie ma wcześniejszych doświadczeń).



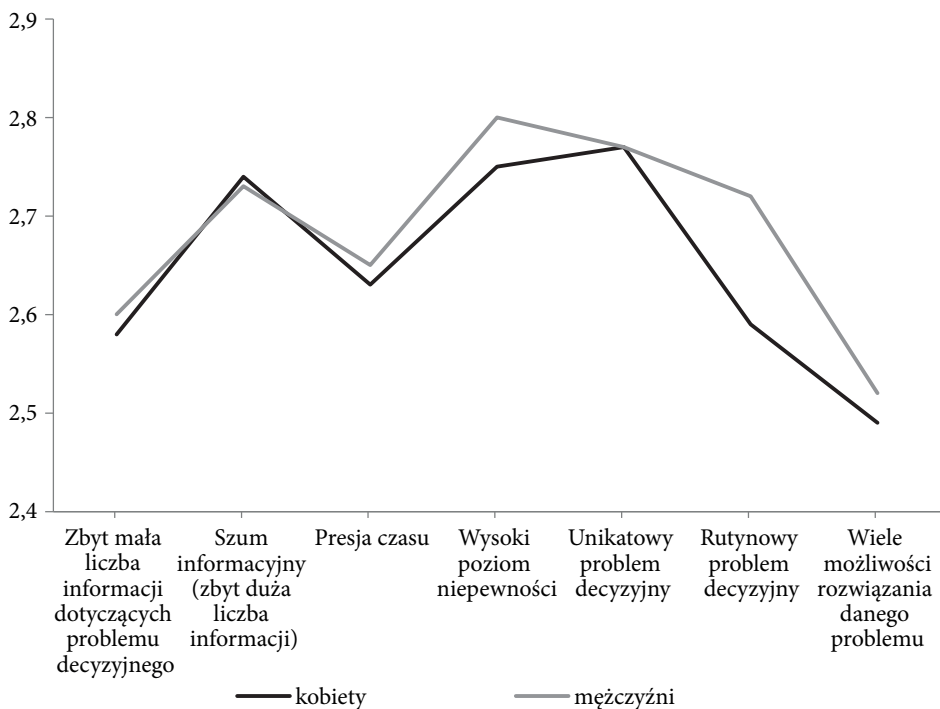
Rysunek 5.29. Sytuacje i warunki wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (hierarchia sformułowana na podstawie liczby wskazań respondentów)

Podobnie jak w przypadku analizy determinant wykorzystania podejścia intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego można rozważyć różnice w opiniach (w średnich ocenach) decydentów dotyczących częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych. Różnice te będą rozważane z uwzględnieniem wybranych kryteriów umożliwiających dokonanie charakterystyki ankietowanej kadry zarządzającej (pytania zawarte w części demograficznej kwestionariusza ankiety).

Respondenci mieli możliwość dokonania oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych poprzez dokonanie wyboru jednej z następujących opcji (zawsze – której przypisana została w dalszej części postępowania analitycznego cyfra 1, często – 2, sporadycznie – 3, nigdy – 4). Oznacza to, że im niższa średnia ocena w odniesieniu do danej sytuacji decyzyjnej, tym większa, zdaniem decydentów, konieczność odwołania się do intuicji w procesach

podjęcia decyzji. I analogicznie wyższa średnia ocena świadczy o mniejszej potrzebie korzystania z podejścia intuicyjnego w podejmowaniu decyzji w określonej sytuacji.

Na podstawie obliczeń zaprezentowanych w tabeli Z-8 (załącznik nr 2) można stwierdzić, że rozkłady ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w analizowanych sytuacjach i warunkach nie różnią się istotnie w zależności od płci respondentów. Brak istotnych różnic między ocenami dokonywanymi przez kobiety i mężczyzn oznacza, że płeć nie jest czynnikiem wpływającym na te skale.

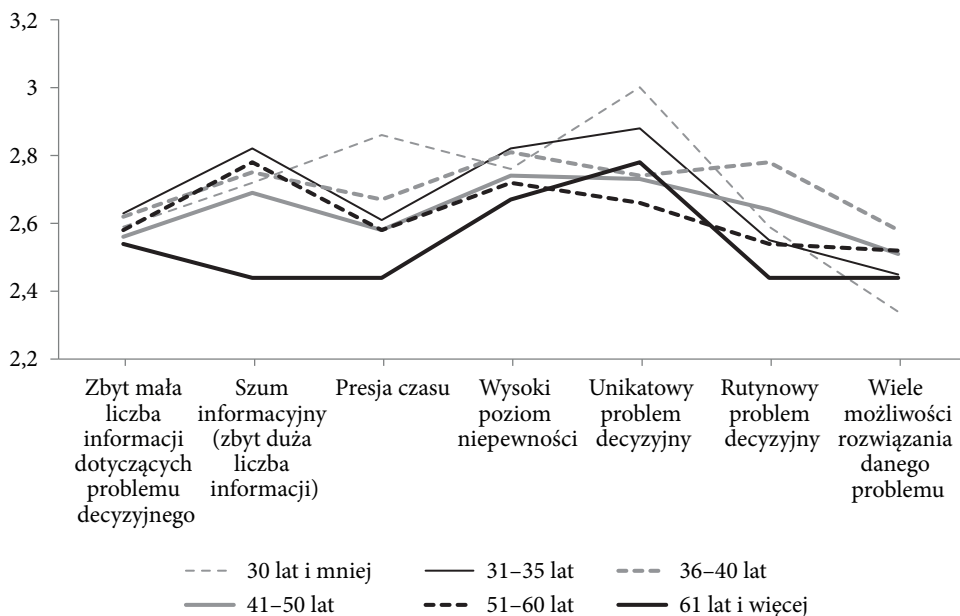


Rysunek 5.30. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów

Pomimo braku występowania istotnie statystycznych zależności pomiędzy oceną częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych sytuacjach i warunkach decyzyjnych z uwzględnieniem płci decydentów analizie można poddać średnie oceny przyznawane w tym aspekcie przez kadrę zarządzającą (rysunek 5.30). Trudno zidentyfikować w tym obszarze jednoznaczną prawidłowość. Występuje jednak pewna ogólna tendencja, zgodnie z którą potencjalne sytuacje decyzyjne charakteryzują się wyższymi średnimi ocenami w przypadku odpowiedzi udzielanych przez menedżerów mężczyzn (pięć z siedmiu propozycji) niż menedżerów kobiet. Oznacza to,

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

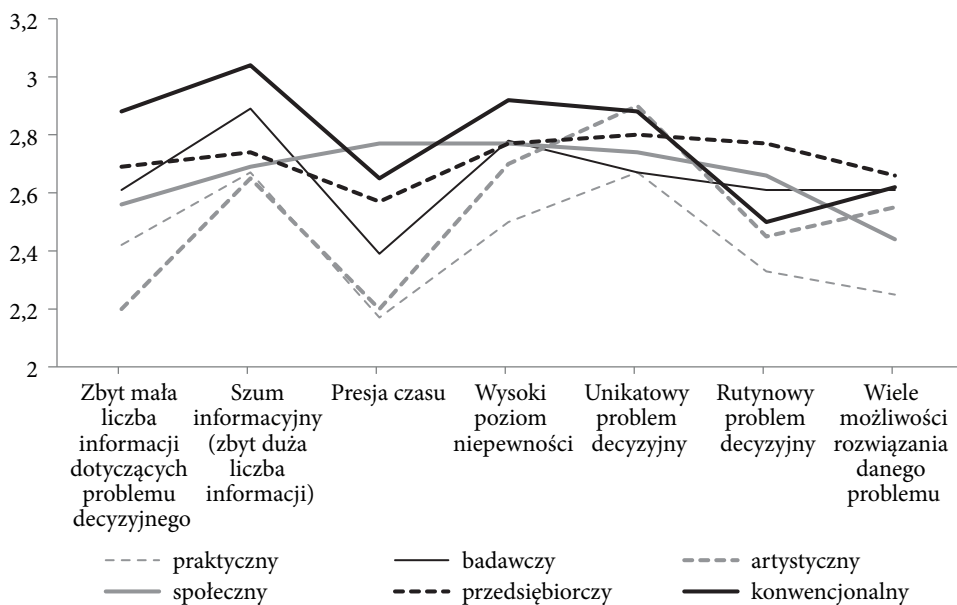
Rozważając średnie oceny częstotliwości wykorzystywania intuicji w określonych sytuacjach i warunkach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku analizowanych menedżerów (rysunek 5.31), podobnie jak w przypadku poprzedniego zestawienia, nie można w tym obszarze zdiagnozować jednoznacznej prawidłowości. Niemniej 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-



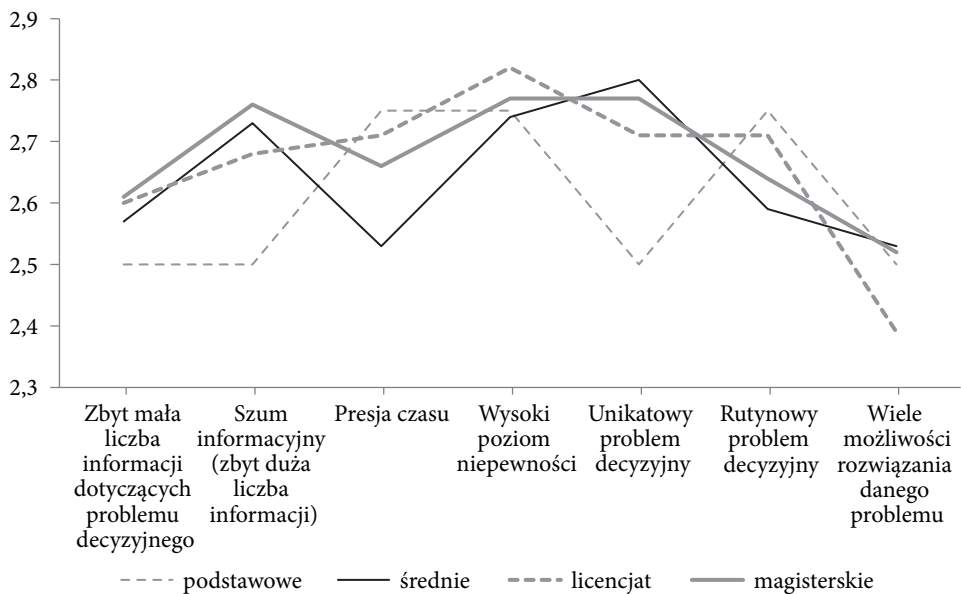
Rysunek 5.32. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów

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

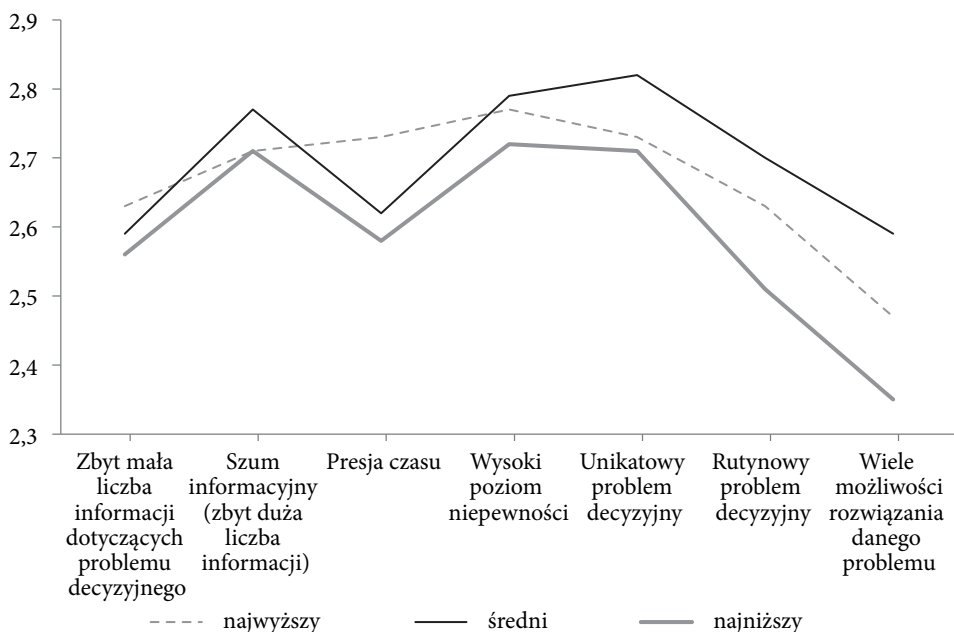
Rozkłady ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w analizowanych warunkach i sytuacjach decyzyjnych nie różnią się istotnie w zależności od wykształcenia (tabela Z-11; załącznik 2). Brak istotnych różnic w tych rozkładach z uwzględnieniem wykształcenia oznacza, że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

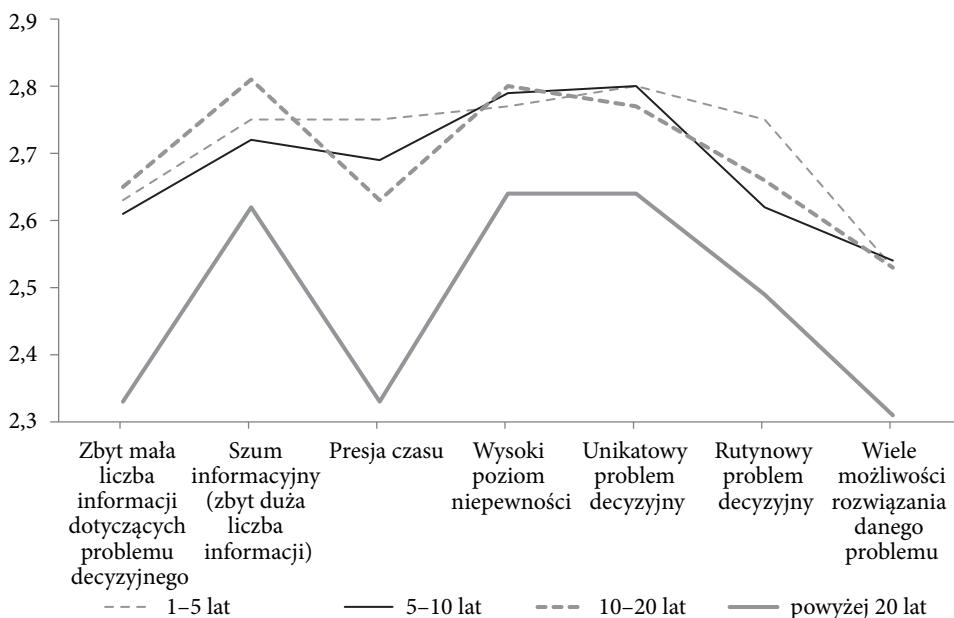


Rysunek 5.34. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów

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. Przepuszczalnie wykorzystanie intuicji w odniesieniu do decydentów o tak długim stażu wiązało się przede wszystkim z wykorzystaniem in-

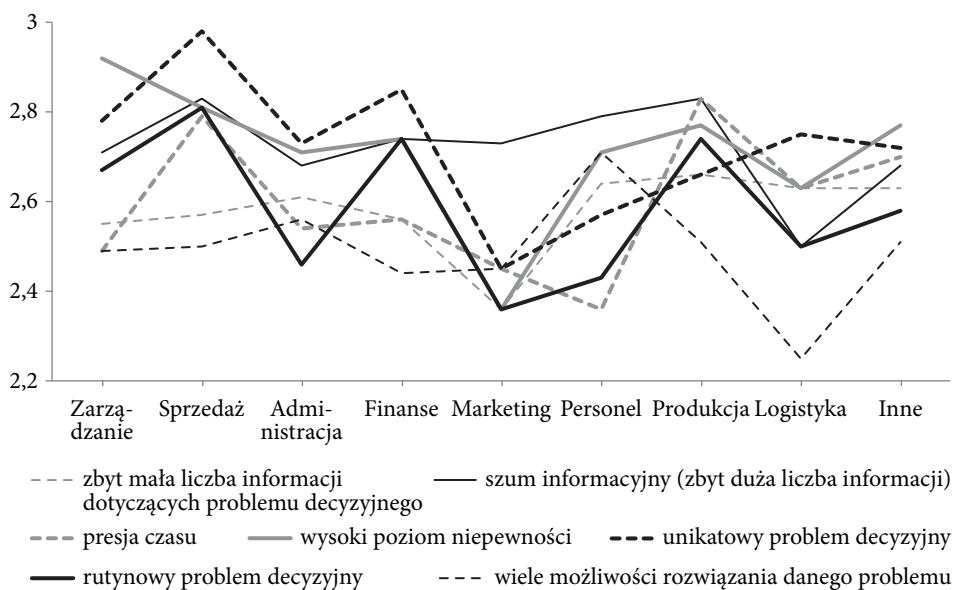


Rysunek 5.35. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów

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

- decydent, tym częściej odwołuje się do intuicji w przypadku konieczności rozwiązania problemu jednostkowego).
3. Decydenci reprezentujący konwencjonalny typ osobowości (dla których charakterystyczne jest połączenie intuicji i racjonalnej analizy w procesach decyzyjnych) rzadziej niż pozostali respondenci postulowali wykorzystanie intuicji we wskazanych warunkach decyzyjnych. Natomiast respondenci o praktycznym typie osobowości (dla których jest typowe wykorzystanie podejścia analitycznego w podejmowaniu decyzji) wskazywali na częstsze zastosowanie intuicji w zaproponowanych przez autorkę sytuacjach i warunkach decyzyjnych. (W ramach tego obszaru zidentyfikowano następujące istotne prawidłowości: w przypadku sytuacji braku informacji niezbędnych do podjęcia decyzji decydent o osobowości artystycznej częściej niż decydent o osobowości konwencjonalnej odwoła się do swojego potencjału intuicyjnego; menedżer o typie osobowości artystycznej w przypadku presji czasu częściej będzie się odwoływał do intuicji niż decydenci o osobowości społecznej).
 4. Wiek respondentów nie jest czynnikiem różnicującym ocenę częstotliwości wykorzystania intuicji we wskazanych sytuacjach i warunkach decyzyjnych.
 5. Menedżerowie najniższego szczebla wskazywali na częstsze niż pozostali decydenci (menedżerowie średniego i najwyższego szczebla) wykorzystanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Rezultat ten odbiega od oczekiwań. Fakt niedoszacowania zaproponowanych sytuacji wymagających wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w przypadku topmenedżerów może wynikać z konieczności częstego, a nie okazjonalnego (w wyróżnionych sytuacjach decyzyjnych) odwoływania się do potencjału intuicyjnego. (W tym obszarze zidentyfikowano istnienie istotnej prawidłowości, zgodnie z którą decydenci najwyższego szczebla w przypadku występowania wielu opcji decyzyjnych bez wyraźnego kryterium dokonania wyboru częściej niż decydenci średniego szczebla będą korzystali z posiadanego potencjału intuicyjnego).
 6. Menedżerowie posiadający największe doświadczenie na stanowisku kierowniczym deklarowali najczęstsze wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych. Wiąże się to przede wszystkim z odwoływaniem się do intuicji eksperckiej wynikającej z doświadczenia zawodowego. (W tym obszarze zidentyfikowano istotną prawidłowość – im większym doświadczeniem na stanowisku kierowniczym charakteryzuje się decydent, tym częściej korzysta z intuicji w sytuacji presji czasu).
 7. Obszary funkcjonalne reprezentowane przez decydentów nie są czynnikiem wywierającym wpływ na ocenę częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych przez autorkę warunkach i sytuacjach decyzyjnych. Uogólniając jednak można stwierdzić, że w przypadku 4 spośród 7 wycenianych sytuacji decyzyjnych najniższe średnie noty świadczące o największej częstotliwości wykorzystania intuicji przyznali decydenci funkcjonujący w obszarze marketingu. Prawidłowość tę można tłumaczyć koniecznością odwoływania się do intuicji twórczej w ramach tej specjalności zawodowej.

5.2. Empiryczny model procesu podejmowania decyzji integrujący intuicję i racjonalną analizę

Celem ostatniego etapu badań empirycznych było urealnienie opracowanego w części teoretycznej konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego podejście intuicyjne oraz podejście racjonalne. Badaniom w formie studiów przypadku poddanych zostało 12 przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Dobór próby miał charakter celowy. Dążąc do zrealizowania postępowania badawczego, zrekrutowano menedżerów (przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety umożliwiającego określenie stopnia wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji), którzy stosowali w praktyce podejmowania decyzji style świadczące o współistnieniu intuicji i racjonalnej analizy (dla zrównoważenia próby dobrano sześciu przedstawicieli stylu quasi-intuicyjnego oraz taką samą liczbę decydentów wykorzystujących w praktyce podejmowania decyzji styl quasi-racjonalny). Postępowanie badawcze zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody wywiadu bezpośredniego ustrukturyzowanego. Przedmiotem badań były realizowane przez decydentów procesy decyzyjne. Podstawowym zamierzeniem było zidentyfikowanie poszczególnych etapów procesu decyzyjnego (łączącego intuicję z analizą), występujących między nimi sprzężeń zwrotnych, wyróżnienie tych faz procesu, w których ramach kluczową rolę odgrywa intuicja, oraz tych o charakterze racjonalno-analitycznym. Ponadto uczestnicy wywiadów zostali poproszeni o określenie roli intuicji w procesie decyzyjnym oraz jej rodzaju, który najczęściej jest przez nich wykorzystywany, a także dopasowanie poszczególnych typów intuicji do zaproponowanych przez autorkę sytuacji i warunków decyzyjnych.

Wszyscy analizowani decydenci reprezentowali najwyższy szczebel zarządzania oraz legitymowali się wykształceniem wyższym magisterskim. Dążąc do zrównoważenia dobranej próby, dobrano grupę respondentów składającą się z sześciu menedżerów kobiet oraz sześciu menedżerów mężczyzn. Rozważając *self-image* decydenta, należy podkreślić, że najczęściej wybieranymi typami były: przedsiębiorczy (uznawany w literaturze przedmiotu za typowy dla intuicyjnych menedżerów) oraz społeczny (predysponujący do korzystania zarówno z intuicji, jak i racjonalnej analizy). Po jednym z zanalizowanych zarządzających wskazało na typ artystyczny (również postulowany jako odpowiedni dla menedżerów o intuicyjnym sposobie myślenia i podejmowania decyzji) oraz konwencjonalny (sprzyjający łączeniu intuicji i analizy). Analiza uczestników badania z uwzględnieniem kryterium wieku pokazuje, że 32% z nich reprezentowało przedział wiekowy od 36 do 40 lat. Natomiast po 17% zarządzających zostało zaliczonych do przedziałów wiekowych od 31 do 35 lat, od 41 do 50 lat, od 51 do 60 lat oraz powyżej 60 lat. Większość analizowanych menedżerów mogła pochwalić się znacznym do-

Tabela 5.1. Charakterystyka próby badawczej (kadry zarządzającej uczestniczącej w wywiadach) z uwzględnieniem wybranych kryteriów

Kryterium	Charakterystyka próby
Płeć	kobiety – 6 mężczyźni – 6
Wiek	średnia wieku analizowanych menedżerów – 47 lat 30 lat i mniej – 0 31–35 lat – 2 36–40 lat – 4 41–50 lat – 2 51–60 lat – 2 powyżej 60 lat – 2
Typ osobowości (obraz siebie decydenta)	społeczny – 4 (sprzyjający integracji podejścia intuicyjnego oraz racjonalnego) przedsiębiorczy – 6 (typowy dla menedżera intuicyjnego) artystyczny – 1 (typowy dla menedżera intuicyjnego) konwencjonalny – 1 (sprzyjający integracji podejścia intuicyjnego oraz racjonalnego)
Wykształcenie	wyższe magisterskie – 12
Szczebel zarządzania	najwyższy – 12
Doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym	1–5 lat – 1 5–10 lat – 3 10–20 lat – 4 powyżej 20 lat – 4
Specjalność zawodowa	zarządzanie – 8 sprzedaż – 2 finanse – 2
Wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą pracowników)	małe (10–49 pracowników) – 5 średnie (50–249 pracowników) – 1 duże (powyżej 250 pracowników) – 6
Styl podejmowania decyzji	quasi-intuicyjny – 6 quasi-racjonalny – 6

świadczeniem zawodowym oscylującym w granicach od 10 do 20 lat oraz powyżej 20 lat (67%). Trzech zarządzających posiadało doświadczenie z przedziału od 5 do 10 lat (25%), podczas gdy opcja świadcząca o najmniejszym doświadczeniu została wybrana tylko przez jednego menedżera (8%). Wśród analizowanej kadry zarządzającej przeważali decydenci reprezentujący obszar zarządzania. Na drugim miejscu, z uwzględnieniem powyższego kryterium, uplasowała się sprzedaż oraz finanse. Poddani wywiadam zarządzający reprezentowali różne przedsiębiorstwa pod względem wielkości mierzonej liczbą osób zatrudnionych (50% pracowało w przedsiębiorstwach dużych, 42% w małych, a 8% reprezentowało przedsiębiorstwa zaliczane do kategorii średnich). Na podkreślenie zasługuje fakt, że menedżerowie, którzy wzięli udział w ostatnim etapie postępowania

badawczego, zostali do niego zakwalifikowani na podstawie wykorzystywanego w praktyce stylu podejmowania decyzji. Ze względu na to, że podstawowym celem tej części badań empirycznych było urzeczywistnienie modelu procesu podejmowania decyzji łączącego intuicję oraz racjonalną analizę, wywiady zostały przeprowadzone z decydentami, których styl podejmowania decyzji świadczył o wykorzystaniu przez nich w praktyce różnych kombinacji podejścia intuicyjnego oraz analitycznego. Ostatecznie wśród analizowanych zarządzających, jak wcześniej wspomniano, 50% reprezentowało styl quasi-intuicyjny, a pozostałe 50% charakteryzowało się wykorzystaniem stylu quasi-racjonalnego. Obydwa style decyzyjne charakteryzują się współlistnieniem intuicji i racjonalnej analizy w praktyce podejmowania decyzji.

W pierwszej kolejności poszczególni uczestnicy wywiadów zostali poproszeni przez autorkę, będącą jednocześnie moderatorem realizowanego badania oraz dyskusji, o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy są w stanie wyróżnić w realizowanych przez siebie procesach decyzyjnych poszczególne etapy. Połowa z analizowanych menedżerów (sześciu decydentów) stwierdziła, że nie ma problemu z nazwaniem, określeniem oraz scharakteryzowaniem poszczególnych etapów. W większości byli to menedżerowie reprezentujący quasi-racjonalny styl podejmowania decyzji. Natomiast druga część zarządzających (również sześciu uczestników wywiadów) uznała, że proces ten ma charakter „płynny”, co powoduje trudności ze zidentyfikowaniem wyraźnych faz. Analogicznie można wnioskować, że byli to przede wszystkim decydenci wykorzystujący quasi-intuicyjny styl podejmowania decyzji.

Aby ułatwić decydentom zidentyfikowanie poszczególnych etapów procesu decyzyjnego, poproszono ich o uszeregowanie i ewentualne zaznaczenie wyłącznie tych etapów, które są przez nich realizowane w praktyce (autorka zaproponowała etapy klasycznego procesu decyzyjnego – jednak by nie sugerować decydentom odpowiedzi, zmieniła ich standardową kolejność). Czworo spośród nich zaznaczyło wszystkie etapy procesu decyzyjnego w odpowiedniej, sugerowanej w literaturze przedmiotu, kolejności, tj. identyfikacja problemu decyzyjnego, analiza problemu oraz sytuacji decyzyjnej, opracowanie innych wariantów decyzji, ocena poszczególnych wariantów z wykorzystaniem przyjętych wcześniej kryteriów, wybór decyzji optymalnej i jej wdrożenie oraz ocena skutków wdrożenia i kontrola stopnia rozwiązania analizowanego problemu decyzyjnego. Pozostali decydenci mieli tendencję do skracania procesu decyzyjnego poprzez eliminację wybranych etapów. Najczęściej omijane były takie fazy, jak identyfikacja problemu decyzyjnego (co oznaczało rozpoczęcie procesu od analizy), szczegółowa ocena potencjalnych decyzji oraz ocena skutków wdrożenia rozwiązania wraz z jego kontrolą (jest to etap, który często przez zarządzających nie jest uznawany za istotną część procesu decyzyjnego).

Kolejnym poruszonym w trakcie wywiadu aspektem było występowanie sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesu decyzyjnego. Tylko dwóch

zarządzających nie potwierdziło istnienia takich zależności. Pozostali menedżerowie wskazywali na występowanie sprzężeń między różnymi fazami procesu decyzyjnego. Dążąc do uogólnienia uzyskanych rezultatów poznawczych, stwierdza się, że najczęściej decydenci wskazywali na występowanie zależności między następującymi etapami:

- ocena poszczególnych wariantów decyzyjnych z wykorzystaniem określonych kryteriów – opracowanie potencjalnych rozwiązań problemu decyzyjnego,
- ocena innych wariantów decyzji – analiza problemu i sytuacji decyzyjnej,
- ocena skutków wdrożenia wariantu optymalnego i kontrola, czy problem decyzyjny został rozwiązany – analiza problemu i sytuacji decyzyjnej oraz opracowanie innych wariantów rozwiązania.

Analizowani decydenci zostali poproszeni także o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy zdarza im się ponownie realizować wybrane etapy procesu decyzyjnego, które zostały wcześniej ukończone. Dziesięciu z dwunastu analizowanych menedżerów potwierdziło tę praktykę. Najczęściej wymienianymi etapami wymagającymi ponownej realizacji okazały się: analiza problemu oraz sytuacji decyzyjnej, opracowywanie innych wariantów problemu decyzyjnego, ocena poszczególnych potencjalnych decyzji.

Na pytanie o wykorzystanie racjonalnej analizy w procesach podejmowania decyzji wszyscy uczestnicy wywiadów odpowiedzieli twierdząco. Podobnie jak w przypadku analogicznego pytania dotyczącego zastosowania intuicji. Następnie decydenci zostali również poproszeni o zidentyfikowanie etapów procesu decyzyjnego, w ramach których intuicja odgrywa kluczową rolę. Podobne pytanie sformułowano w odniesieniu do racjonalnej analizy. Uzyskane wyniki zostały zestawione w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Etapy procesu decyzyjnego – intuicja versus racjonalna analiza

Etapy procesu decyzyjnego, w których jest wykorzystywana intuicja	Etapy procesu decyzyjnego, w których jest wykorzystywana racjonalna analiza
<ul style="list-style-type: none"> • wybór decyzji optymalnej (7 opinii) • ocena poszczególnych wariantów decyzji (2 opinie) • opracowywanie poszczególnych rozwiązań problemu decyzyjnego (2 opinie) • identyfikacja problemu decyzyjnego (1 opinia) 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza problemu decyzyjnego (5 opinie) • ocena poszczególnych wariantów (3 opinie) • opracowywanie innych wariantów decyzji (2 opinie) • ocena skutków wdrożenia i kontrola, czy problem decyzyjny został rozwiązany (1 opinia) • wszystkie etapy oprócz wdrożenia optymalnej decyzji (1 opinia)

Kolejnym poruszonym w trakcie wywiadu problemem była ocena roli, jaką intuicja odgrywa w procesach podejmowania decyzji. W przypadku tego pytania istniała możliwość zaznaczenia większej liczby opcji odpowiedzi. Uczestnicy wywiadów najczęściej wskazywali na jej funkcję twórczą (umożliwia tworzenie bardziej kreatyw-

nych i nieszampowych rozwiązań) oraz przyczyniającą się do skrócenia realizacji procesu decyzyjnego (ze względu na fakt, że jest to automatyczny proces myślowy, umożliwiający niemal natychmiastową reakcję na daną sytuację decyzyjną). Każdą z powyższych opcji wybrało 9 z 12 uczestników badania. Dwóch menedżerów podkreśliło integrującą rolę intuicji, pozwalającą na sprawne przechodzenie z jednego etapu procesu decyzyjnego do drugiego. Podobna liczba decydentów zwróciła uwagę na funkcję intuicji jako źródła poznania i pozyskiwania informacji.

Na pytanie o rodzaj intuicji, który zarządzający wykorzystują w praktyce podejmowania decyzji, zdecydowana większość respondentów wskazała na intuicję ekspercką (10 spośród 12 analizowanych zarządzających). Intuicja ta oznacza szybkie i holistyczne rozpoznanie problemu oraz warunków decyzyjnych przekładające się na niemal błyskawiczną reakcję mózgu na daną sytuację. Wymaga ona od decydenta posiadania znacznego doświadczenia oraz zasobów wiedzy. Tylko dwóch decydentów postulowało wykorzystanie intuicji twórczej wiążącej się ze zdolnością kreowania rozwiązań dla jednostkowych, nietypowych i złożonych problemów decyzyjnych (ten rodzaj intuicji jest oparty przede wszystkim na wyobraźni decydenta, a nie na jego doświadczeniu).

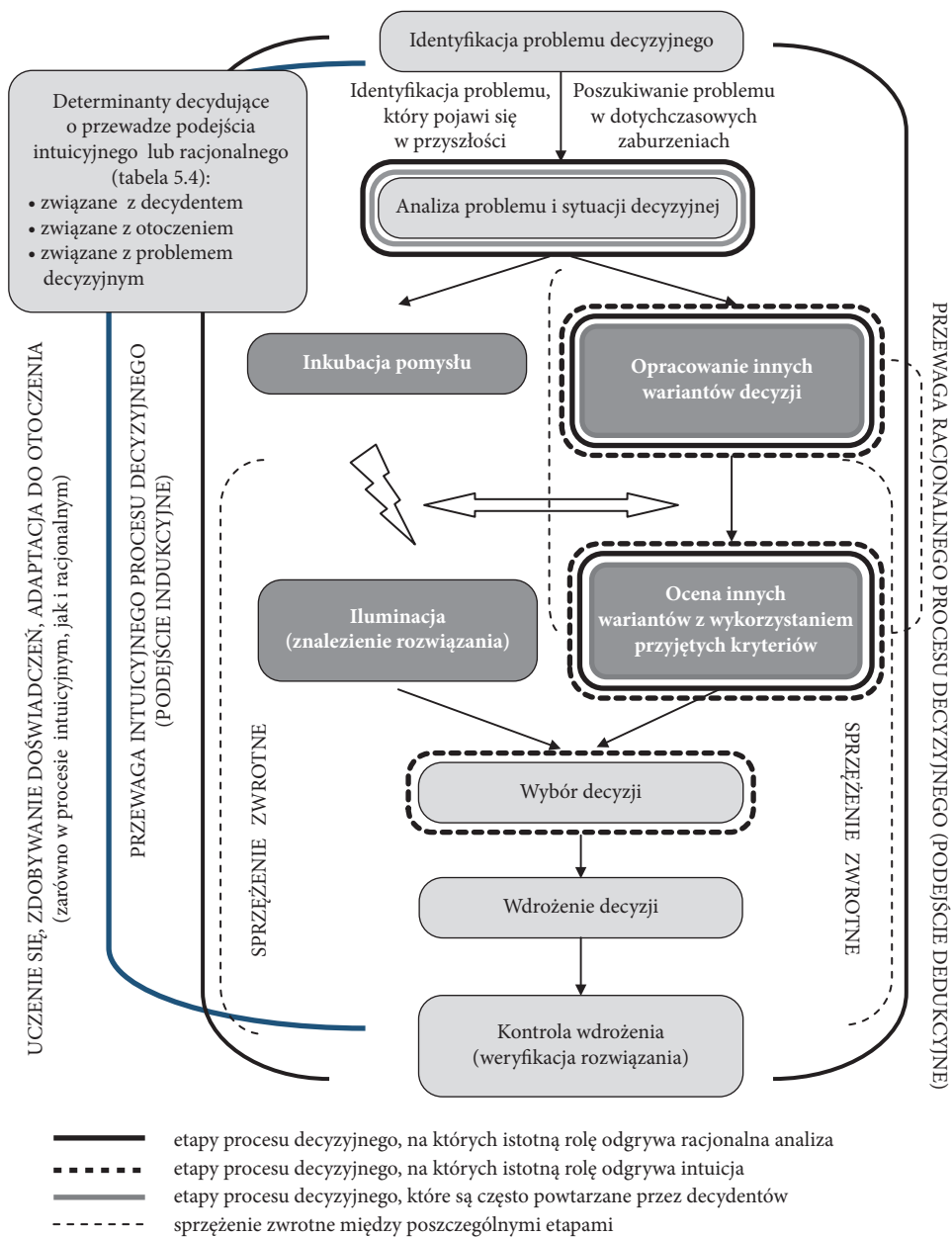
Ostatnią kwestią poruszoną przez autorkę w trakcie wywiadu była prośba o dopasowanie poszczególnych rodzajów intuicji (eksperskiej, twórczej, emocjonalnej) do zaproponowanych sytuacji i warunków decyzyjnych. Uzyskane w tym obszarze rezultaty poznawcze zostały zaprezentowane w tabeli 5.3. Analizowani menedżerowie nie byli jednomyślni w kwestii wykorzystania poszczególnych rodzajów intuicji. Największą zgodność można odnotować w trzech przypadkach decyzyjnych,

Tabela 5.3. Rodzaje intuicji wykorzystywane w określonych sytuacjach i warunkach decyzyjnych

Sytuacje i warunki decyzyjne, w których jest wykorzystywana intuicja	Rodzaje intuicji (liczba wskazań)
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	intuicja twórcza (6), intuicja ekspercka (6)
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	intuicja emocjonalna (6), intuicja ekspercka (6)
Presja czasu (brak czasu na przeprowadzenie czasochłonnej racjonalnej analizy)	intuicja ekspercka (5), intuicja emocjonalna (6), intuicja twórcza (1)
Wysoki poziom ryzyka i niepewności	intuicja ekspercka (8) , intuicja emocjonalna (1), intuicja twórcza (3)
Unikatowy problem decyzyjny (brak wcześniejszych doświadczeń w rozwiązywaniu podobnych problemów)	intuicja twórcza (10) , intuicja ekspercka (2)
Rutynowy problem decyzyjny	intuicja ekspercka (10) , intuicja emocjonalna (2)
Wiele możliwości rozwiązania danego problemu	intuicja twórcza (4), intuicja ekspercka (6), intuicja emocjonalna (2)

a mianowicie w sytuacji wystąpienia jednostkowego problemu decyzyjnego zdecydowana większość decydentów postulowała wykorzystanie intuicji twórczej. Natomiast w przypadku konieczności rozwiązania problemu rutynowego lub podjęcia decyzji w warunkach wysokiego poziomu ryzyka i niepewności zarządzający sugerowali odwołanie się do intuicji eksperckiej. W odniesieniu do pozostałych warunków i sytuacji decyzyjnych opinie menedżerów były podzielone.

Mając na celu urealnienie sformułowanego w części teoretycznej pracy konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji zakładającego współistnienie racjonalnej analizy oraz intuicji w propozycji modelu zaprezentowanej na rysunku 5.37, uwzględniono rezultaty poznawcze będące efektem przeprowadzonych wywiadów. Pomimo że część analizowanych decydentów sugerowała skrócenie procesu podejmowania decyzji poprzez eliminację wybranych jego etapów, jednak ze względu na brak jednomyslności w tej kwestii ich liczba nie uległa zmianie. Etapy racjonalnego procesu decyzyjnego są zgodne z ich propozycją postulowaną w literaturze przedmiotu. Wynika to z tego, że decydenci, których zaklasyfikowano do quasi-racjonalnego stylu podejmowania decyzji, sugerowali zachowanie klasycznego ich układu. Natomiast w przypadku faz procesu intuicyjnego menedżerowie reprezentujący quasi-intuicyjne podejście do podejmowania decyzji, zgłaszali problemy związane z precyzyjną identyfikacją poszczególnych etapów tego procesu. Przyjęto zatem, że ze względu na fakt, że intuicyjny proces myślowy i decyzyjny mają charakter twórczy, powinny zawierać etapy typowe dla procesu twórczego. W związku z powyższym w intuicyjnym procesie decyzyjnym, oprócz standardowych faz występujących zarówno w podejściu racjonalnym, jak i intuicyjnym, takich jak identyfikacja problemu decyzyjnego, analiza problemu oraz sytuacji decyzyjnej, wybór rozwiązania optymalnego, jego wdrożenie oraz kontrola skutków implementacji decyzji w procesie intuicyjnym, zostały uwzględnione także etapy świadczące o jego kreatywnym charakterze, jak inkubacja pomysłu i iluminacja (znalezienie rozwiązania problemu decyzyjnego). W modelu tym wzięto również pod uwagę najczęściej formułowane przez decydentów opinie dotyczące etapów procesu decyzyjnego, na których istotną rolę odgrywa racjonalna analiza. W analogiczny sposób zostały wyróżnione te etapy, w ramach których szczególne znaczenie ma intuicja. Ponadto zaznaczono fazy procesu decyzyjnego, które, zdaniem menedżerów, są często ponownie realizowane (pomimo wcześniejszego ich zakończenia). Uwzględnione zostały także, postulowane przez kadrę zarządzającą, występujące między poszczególnymi etapami procesu sprzężenia zwrotne. W ramach modelu konceptualnego zwrócono uwagę wyłącznie na determinanty, które wpływają na dominację intuicji nad racjonalną analizą w procesie podejmowania decyzji. W celu udoskonalenia tego obszaru w modelu zaprezentowanym na rysunku 5.37 uwzględniono także uwarunkowania decydujące o przewadze podejścia racjonalnego nad intuicyjnym. Szczegółowe zestawienie tych determinant zostało zaprezentowane w tabeli 5.4.



Rysunek 5.37. Empiryczny model procesu podejmowania decyzji integrujący racjonalną analizę z intuicją

Tabela 5.4. Zestawienie determinant decydujących o przewadze podejścia intuicyjnego lub racjonalnego w procesie podejmowania decyzji

Poszczególne determinanty	Decydujące o przewadze podejścia intuicyjnego	Decydujące o przewadze podejścia racjonalnego
Związane z problemem decyzyjnym	rodzaj i struktura problemów decyzyjnych: przewaga problemów złożonych, jednostkowych, nieustrukturyzowanych	rodzaj i struktura problemów decyzyjnych: przewaga problemów prostych, rutynowych, o jasnej i wyraźnej strukturze
Związane z decydem	wiedza i doświadczenie: wysoki poziom (zwłaszcza w przypadku wykorzystywania intuicji eksperckiej)	wiedza i doświadczenie: wiedza dotycząca realizacji procesów analitycznych oraz korzystania z współczesnych systemów i technik umożliwiających sprawną ich realizację
	posiadane zdolności: przewaga umiejętności związanych z twórczym myśleniem (umiejętności koncepcyjne)	posiadane zdolności: umiejętność diagnozowania, przeanalizowania i rozwiązywania problemów (przewaga umiejętności analityczno-diagnostycznych)
	inteligencja emocjonalna: wysoki poziom	inteligencja emocjonalna: jej poziom nie determinuje wykorzystania tego podejścia
	typ osobowości: przedsiębiorczy lub artystyczny (ewentualnie konwencjonalny lub towarzyski, które sprzyjają łączeniu podejścia intuicyjnego i racjonalnego)	typ osobowości: praktyczny lub badawczy (ewentualnie konwencjonalny lub towarzyski, które predysponują do integracji podejścia intuicyjnego i racjonalnego)
	preferowany styl pozyskiwania i przetwarzania informacji: korzystanie z wszelkich dostępnych źródeł informacji: zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych, które są przetwarzane przede wszystkim przy wykorzystaniu emocji i odczuć	preferowany styl pozyskiwania i przetwarzania informacji: informacje pochodzące z obiektywnych źródeł przetwarzane w sposób usystematyzowany i analityczny (często z wykorzystaniem nowoczesnych systemów i narzędzi)
	kondycja psychiczna i fizyczna: dobra (bez względu na stosowane podejście do podejmowania decyzji)	kondycja psychiczna i fizyczna: dobra (bez względu na stosowane podejście do podejmowania decyzji)
Związane z otoczeniem	warunki podejmowania decyzji: relatywnie duża dynamika otoczenia (zmiennosc otoczenia, brak możliwości jego antycypacji), wysoki stopień niepewności, presja czasu, nadmiar lub brak informacji	warunki podejmowania decyzji: relatywnie stabilne otoczenie (możliwość dokonywania jego predykcji), akceptowalny poziom ryzyka i niepewności, brak presji czasu (możliwość przeprowadzenia kompleksowych analiz), posiadanie niezbędnych informacji potrzebnych do podjęcia decyzji
	kultura organizacyjna obowiązująca w przedsiębiorstwie: zachęcająca do innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, eksperymentowania oraz uczenia się (nawet na błędach)	kultura organizacyjna obowiązująca w przedsiębiorstwie: zniechęcająca do unikatowego podejścia do problemów decyzyjnych, eksperymentowania, zorientowana na unikanie błędów i porażek

5.3. Perspektywy wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji kierowniczych

Dążąc do określenia perspektyw wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych podjęto próbę zidentyfikowania przesłanek wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji przez kadrę zarządzającą w przyszłości.

Zachodząca współcześnie transformacja w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, związana przede wszystkim z nieprzewidywalnością otoczenia wynikającą z dużej dynamiki zachodzących w nim zmian, wymusza konieczność redefiniowania zasad myślenia i działania menedżerów. Coraz częściej kwestionowane są klasyczne koncepcje tworzenia struktur organizacyjnych oraz zasady decydowania. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa nie stanowią wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, w odniesieniu do których możliwe jest precyzyjne określenie granic. Coraz więcej przedsiębiorstw należy jednocześnie do wielu układów organizacyjnych, co się przekłada na rozmywanie i niejasność ich granic. Dlatego też istotną barierą w ich funkcjonowaniu okazuje się niepewność będąca konsekwencją prowadzonej współpracy, ograniczeń czasowych, zadaniowych, zasobowych oraz przestrzennych. W tradycyjnym przedsiębiorstwie podstawowym sposobem minimalizowania niepewności było tworzenie struktur planistycznych oraz programowanie zmniejszające różnorodność. Współcześnie rola planowania zostaje ograniczona ze względu na dużą zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, która powoduje znaczne skrócenie horyzontu planistycznego. Z kolei różnorodność, będąca źródłem innowacyjności, okazuje się atutem w sytuacji konieczności funkcjonowania w warunkach silnej konkurencji (Bieniok i in., 2006, s. 83–85).

Zdaniem J. Galbraitha, wzrost niepewności w trakcie wykonywania zadań powoduje konieczność przepływu większej ilości przetworzonych informacji. Oznacza to, że im większa jest niepewność, tym trudniejsze jest planowanie i rutynowe działanie związane z możliwością wcześniejszego ustalenia sposobów działania (Morgan, 1997, s. 90–93). Zatem współcześni decydenci, ze względu na wysoki poziom ryzyka i niepewności, który towarzyszy ich pracy, ale również w wyniku warunków, w których są zmuszeni podejmować decyzje (presja czasu, nadmiar lub niedobór informacji), coraz rzadziej mają do czynienia z problemami prostymi, ustrukturyzowanymi. Problemy te mają charakter jednostkowy, złożony i nieustrukturyzowany. Autor w swoich rozważaniach proponuje dwie strategie mające pomóc zarządzającym w decydowaniu i działaniu w warunkach niepewności:

- pierwsza z nich polega na opracowaniu procedur mających na celu zmniejszenie zapotrzebowania na informacje (można to osiągnąć m.in. w wyniku tworzenia rezerwowych zasobów i zapewnienia samowystarczalności zadań),
- druga, przeciwstawna, jest związana ze zwiększaniem możliwości przedsiębiorstwa przetwarzania informacji np. poprzez inwestowanie w profesjonalne systemy informacyjne.

Strategie te, w wyniku tworzenia określonego zestawu środków, umożliwiają organizacjom obniżanie poziomu niepewności decyzyjnej. Należy jednak podkreślić, że całkowite jej wyeliminowanie jest niemożliwe. Niemniej przyjęcie sugerowanego przez autora decyzyjnego podejścia do organizacji pozwala lepiej zrozumieć istotę funkcjonowania przedsiębiorstw oraz umożliwia ich umiejętne projektowanie. Utożsamiając przedsiębiorstwo z systemem przetwarzania informacji, można antycypować, że w przyszłości z dużym prawdopodobieństwem znajdzie to odzwierciedlenie w powstawaniu nowych form organizacyjnych. Pierwsze symptomy zmian można już dostrzec w tych dziedzinach, w których kluczową rolę odgrywa proces przetwarzania informacji, czyli np. w bankowości, firmach ubezpieczeniowych, środkach masowego przekazu czy hotelarstwie. Komputeryzacja przyczyniła się do istotnych zmian w procesach decyzyjnych i sposobie zarządzania współczesnymi organizacjami. Funkcje decyzyjne, które w przeszłości były realizowane przez wykwalifikowaną kadrę zarządzającą, zostały przejęte przez urządzenia elektroniczne. Powoduje to, że określone szczeble w organizacji przestają być niezbędne. Relacje międzyludzkie są wypierane przez powiązania sieciowe między urządzeniami elektronicznymi obsługiwanymi przez specjalistów informatyków. Zautomatyzowanie przetwarzania informacji ma i będzie miało istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw w przyszłości. Systemy przetwarzania informacji wypierają i zastępują tradycyjne relacje międzyludzkie, co daje możliwość wyeliminowania średniego szczebla zarządzania. Zakładając, że organizacje są tożsame z ich systemami przetwarzania informacji, możliwa jest decentralizacja formy pracy i jej kontroli. Konsekwencją takich rozwiązań będzie całkowity brak siedziby przedsiębiorstwa, a współpraca między pracownikami wykonującymi podobne zadania będzie oparta wyłącznie na sieciach informatycznych umożliwiających pełną integrację systemu.

Przedstawiona perspektywa automatyzacji funkcjonowania organizacji to wizja realna, ale mająca swoje ograniczenia w postaci zminimalizowania znaczenia twórczych procesów myślowych. Kreatywne i niesztampowe podejście do rozwiązywania problemów jest możliwe wyłącznie dzięki członkom organizacji i zachodzącym między nimi interakcjom. Poza tym przewagę w przypadku organizacji sieciowych opartych na automatycznych procesach przetwarzania informacji uzyskiwałyby wyłącznie przedsiębiorstwa posiadające określony poziom zasobów finansowych umożliwiających ciągłą aktualizację i unowocześnianie systemów. Tymczasem alternatywnym sposobem wyróżnienia się spośród konkurencji, niewymagającym tak znaczących nakładów finansowych, jest kreatywność i innowacyjność, których źródłem są poszczególni członkowie organizacji. Wkład twórczy odgrywa istotną rolę przede wszystkim na wyższych szczeblach zarządzania, na których są podejmowane kluczowe decyzje dotyczące rodzajów prowadzonej działalności, kierunków rozwoju czy inwestycji. Dlatego też zasadne jest rozważenie alternatywnej wizji przyszłości przedsiębiorstw związanej z rosnącym znaczeniem kapitału ludzkiego, a przede wszystkim poszczególnych członków organizacji. Coraz częściej podkreśla się, że nieocenioną rolę w kreowaniu skutecznie funkcjonującego przedsiębiorstwa

ma lider wizjoner. Dzięki niemu możliwe jest skrócenie do minimum czasu potrzebnego między opracowaniem strategii a jej implementacją, co się przekłada na sytuację, w której działania wyprzedzają strategię (Płoszajski, 2000, s. 43). W procesie tym podkreśla się kluczową rolę intuicji menedżerów, która zazwyczaj wyprzedza koncepcje organizatorskie i ich realizację. W przypadku firm innowacyjnych strategia jest formułowana na dużym poziomie ogólności (na poziomie intuicyjnym), a dopiero w trakcie realizacji jest uszczegóławiana. Zapewniają to intuicyjni menedżerowie. „Tradycyjny” menedżer w pierwszej kolejności tworzy wizję pożądanej przyszłości, a następnie opracowuje sposób umożliwiający jej realizację. Tok działania i rozumowania w przypadku intuicyjnych menedżerów jest odmienny, a mianowicie przyjmuje on charakter indukcyjny, co oznacza, że zakładają oni, że organizacja ma pożądany kształt, należy tylko dostosować pewne jej wymiary oraz odpowiednio ukształtować otoczenie.

Według H. Geneena intuicyjnego menedżera należy uznać za menedżera przyszłości. Autor podkreśla, że decydent ten będzie miał do spełnienia szczególną funkcję w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika to z odchodzenia od struktury hierarchicznej. Zatem intuicyjny zarządzający nie będzie umiejscowiony na szczycie piramidy w strukturze organizacyjnej, a raczej znajdzie się w centralnym miejscu sieci powiązań. Jego rola będzie polegać w większym stopniu na przewodzeniu niż na kierowaniu.

Opinia H. Geneena dotycząca roli intuicji w zarządzaniu nie jest odosobniona. Wielu autorów podkreśla, że w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu i wynikających z nich niepewności oraz nieprzewidywalności kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji menedżerskich będzie pełniła właśnie intuicja (Agor, 1998, s. 201–205).

Charakteryzując warunki podejmowania decyzji, w których funkcjonują współcześnie decydenci, warto podkreślić, że coraz częściej mają oni do czynienia nie z brakiem informacji, ale z sytuacją odwrotną – ich nadmiarem. Posiadanie przez kadre zarządzającą coraz większych zasobów informacji skutkuje obniżeniem efektywności działania oraz zmniejszeniem umiejętności podejmowania optymalnych decyzji. Konsekwencje te mogą wynikać z tłumienia przez decydentów intuicji i zastępowania jej czasochłonną, ale często mało skuteczną i mało przydatną analizą. Wymusza to konieczność zmiany zarządzania w warunkach niepełnej informacji w kierunku zarządzania w warunkach szumu informacyjnego (Zutshi i Creed, 2011, s. 69).

Współcześnie, kiedy pozyskanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji stało się relatywnie proste, problemem jest właściwa ich selekcja umożliwiająca podjęcie trafnej decyzji. Coraz większe znaczenie mają także tempo oraz sprawność działania. Zbyt duża ilość posiadanych informacji nie sprzyja podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji. Mając na uwadze przedstawione tendencje, należy podkreślić rosnącą użyteczność intuicji menedżerskiej w procesach podejmowania decyzji. Wielu decydentów nie docenia swojej intuicji oraz zdolności antycypowania, które mogą odgrywać kluczową rolę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Badania

dowodzą, że ludzie mają naturalną skłonność do właściwej selekcji i syntezy pozytywnych informacji, która może być blokowana w wyniku wykorzystania bardziej sformalizowanych procedur przetwarzania informacji. Praktyka ta często negatywnie wpływa na efektywność procesów decyzyjnych (Kowalewski, 2012, s. 499–500).

Kolejnym argumentem przemawiającym za perspektywicznym charakterem wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych jest przewartościowanie, jakie następuje w obszarze determinant sprawnego zarządzania organizacjami. Te elementy, które warunkowały podejmowanie trafnych decyzji w przeszłości, takie jak wiedza ekonomiczna, umiejętności organizacyjne, techniczne, ustępują miejsca czynnikom, którym przypisywano marginalne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez decydentów. Obserwowalna jest rosnąca rola czynników, które wcześniej znajdowały się w obszarze zainteresowań psychologii. Do determinant skutecznego działania współczesnej kadry zarządzającej zalicza się m.in. umiejętność przewodzenia zespołem, pokonywania stresu, odczuwania empatii czy też intuicyjnego podejmowania decyzji. Wspomniane wcześniej przewartościowanie determinant skutecznego działania w części wynika także ze zmiany w percepcji intuicji przez decydentów. Intuicja nie jest już utożsamiana z brakiem profesjonalizmu, lecz jest postrzegana jako pożądana kompetencja menedżerska. Decydenci coraz częściej wyrażają opinię, że nie wszystkie elementy w organizacji mogą zostać poddane kwantyfikacji, a te, które odgrywają coraz większą rolę, są nieuchwytnie i trudne lub wręcz niemożliwe do ujęcia nawet w ramach najbardziej wyrafinowanych modeli matematycznych (Mielus, 2008, s. 315). Wynika to z nadmiernego dążenia do uzasadnienia wszystkich problemów zarządczych, co jest konsekwencją dominacji teoretycznego podejścia w zarządzaniu. Należy podkreślić, że kadra zarządzająca dopiero odkrywa intuicję jako istotne źródło informacji i wiedzy. Zdaniem specjalistów, intuicja nie musi oznaczać przeciwieństwa rozumu. Może być traktowana jako równoprawne źródło poznania. Dotychczasowe opory menedżerów w stosowaniu intuicji były konsekwencją potocznego jej rozumienia jako działania związanego z brakiem profesjonalizmu w podejmowaniu decyzji. Takie postrzeganie intuicji wynika z ignorancji jej rzeczywistego znaczenia (Tokarski, 2006, s. 276). Intuicja nie tylko usprawnia realizację procesów podejmowania decyzji, ale także ułatwia komunikację międzyludzką, ostrzega przed niebezpieczeństwem oraz przyczynia się do rozwoju kreatywnego myślenia. Menedżer przyszłości, chcąc się charakteryzować wysoką skutecznością działania, powinien się odwoływać do wszystkich potencjalnych źródeł informacji, nie tylko tych tradycyjnych, pochodzących z otoczenia, ale także do tych będących konsekwencją posiadanej wiedzy, doświadczenia oraz wewnętrznego przeświadczenia o słuszności dokonywanego wyboru, co się wiąże z wykorzystaniem intuicji.

W obecnych czasach koncepcja zarządzania opartego na intuicji jest aktualnym oraz przyszłościowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie intuicyjne można definiować jako całokształt działań związanych z kierowaniem danym podmiotem gospodarczym lub wybraną jego jednostką, które w całości lub w określonych aspektach jest oparte na podświadomych skojarzeniach wykraczających poza

ramy logicznego myślenia. Zarządzanie intuicyjne można rozpatrywać w szerszym ujęciu – wówczas dotyczy przedsiębiorstwa jako całości – lub w węższym, kiedy odnosi się do decyzji podejmowanych przez poszczególnych decydentów.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem intuicji w procesach decyzyjnych jest ten, że jej zastosowanie nie wiąże się ze znacznymi nakładami finansowymi, które są ponoszone w przypadku wykorzystania podejścia analitycznego. Jest to zatem rozwiązanie dostępne nie tylko dla dużych przedsiębiorstw o określonym poziomie zasobów kapitałowych, ale też dla mikroorganizacji, które z przyczyn obiektywnych swoje decyzje opierają właśnie na doświadczeniu i intuicji. Na uwagę zasługuje skala tego zjawiska wynikająca z liczby mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, którą się szacuje na 1,8 mln, a poziom zatrudnienia w nich na ponad 3,7 mln osób (Wilmańska, 2010, s. 32, 40).

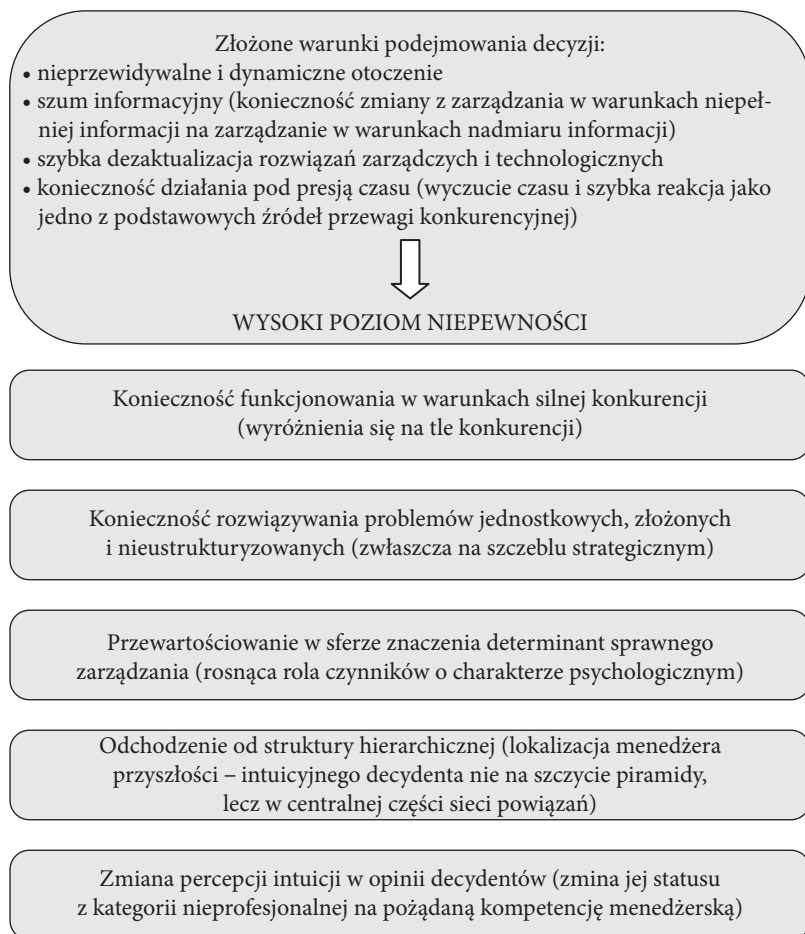
Na podstawie przeprowadzonego w ramach niniejszej monografii postępowania badawczego można stwierdzić, że analizowani decydenci wszystkich szczebli zarządzania w praktyce podejmowania decyzji wykorzystywali różne kombinacje podejścia racjonalnego oraz intuicyjnego. Oznacza to, że ich wybory były oparte zarówno na rzetelnej analizie informacji pochodzących z otoczenia, jak i na doświadczeniu, pozyskanej wiedzy, co się przekłada na poziom posiadanego potencjału intuicyjnego. Menedżerowie najwyższego szczebla częściej niż pozostali decydenci wykorzystywali intuicję w procesach decyzyjnych. Wniosek ten można uzasadnić poprzez odwołanie się do dwóch argumentów. Pierwszy z nich dotyczy rodzaju decyzji, które są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania. Mają one charakter unikatowy i nieustrukturyzowany, co powoduje, że decydenci ci nie mają możliwości predykcji skutków swoich decyzji na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Drugi argument odnosi się do wysokiego poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia kadry zarządzającej, które uprawniają ją do odwoływania się do intuicji w procesach decyzyjnych, jednocześnie nie obniżając poziomu zaufania, jakim jest ona obdarzana przez pozostałych członków organizacji (Mielus, 2008, s. 315).

Analizując badania empiryczne realizowane w obszarze intuicji, zauważa się, że intuicyjni menedżerowie często podejmują trafne decyzje, działając skuteczniej niż decydenci racjonalni. W literaturze przedmiotu można odnaleźć dane, zgodnie z którymi 80% decydentów, którzy w ciągu roku podwoili dochody swoich przedsiębiorstw, posiadało ponadprzeciętny potencjał intuicyjny. Na podkreślenie zasługuje to, że samo posiadanie potencjału nie determinowało sukcesu decydentów. Warunkiem niezbędnym było systematyczne wykorzystywanie intuicji w praktyce podejmowania decyzji (Mazur, 2012).

Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala wnioskować, że intuicja cieszy się coraz większą popularnością zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Stanowi ona interesującą i z pewnością perspektywiczną alternatywę lub uzupełnienie dla klasycznego zarządzania strategicznego bazującego na wielowymiarowych analizach. Należy podkreślić, że opcja ta jest realna nie tylko dla dużych, lecz także dla mniejszych organizacji. Istotne jest tylko rozpoznanie poziomu po-

tencjału intuicyjnego swoich pracowników i systematyczne jego doskonalenie zarówno poprzez stosowanie proponowanych w literaturze przedmiotu technik oraz narzędzi, jak i poprzez jego wykorzystanie w procesie zarządzania, a zwłaszcza podejmowania decyzji.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące perspektyw wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji, można wnioskować, że zidentyfikowane tendencje zachodzące zarówno w otoczeniu, w którym funkcjonują współcześni menedżerowie, jak i w mentalności decydentów powodują, że intuicja powinna być postrzegana jako przyszłościowe źródło przewagi konkurencyjnej poprzez jej ciągłe doskonalenie, rozwój i wykorzystanie w procesach decyzyjnych. Argumenty przemawiające za tą konkluzją zostały zaprezentowane na rysunku 5.38.



Rysunek 5.38. Przesłanki wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w przyszłości

ZAKOŃCZENIE

Rozważania podjęte w niniejszej monografii miały na celu określenie poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji oraz determinant jego wykorzystania w praktyce. Ponadto zamierzeniem autorki było także opracowanie konceptualnego, a następnie empirycznego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego intuicję oraz racjonalną analizę. Zamierzenia badawcze zostały sformułowane na podstawie gruntownej analizy dotychczasowych badań dotyczących problematyki intuicji w procesach decyzyjnych, które przeprowadzono w obszarze zarządzania. Na tej podstawie autorka zidentyfikowała luki poznawcze o charakterze: teoretycznym, metodycznym, empirycznym oraz praktycznym, podejmując jednocześnie próbę ich uzupełnienia. W toku realizacji wieloetapowego postępowania badawczego potwierdzono sformułowane hipotezy oraz osiągnięto zakładane cele. Otrzymane rezultaty poznawcze dotyczą dwóch obszarów: teoretyczno-analitycznego oraz empiryczno-analitycznego.

Dążąc do wypełnienia **luki poznawczej o charakterze teoretycznym**, przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu, która umożliwiła usystematyzowanie rozproszonej wiedzy dotyczącej intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w podejmowaniu decyzji. Autorka podjęła próbę sprecyzowania tego niejednoznacznego pojęcia i zidentyfikowania jego cech charakterystycznych. Opracowano także profil intuicyjnego menedżera decydenta, uwzględniając jego cechy osobowościowe, zdolności, umiejętności i predyspozycje. Dodatkowo profil ten został osadzony w kontekście wymogów funkcjonowania współczesnych organizacji i wynikających z nich pożądanych cech kadry zarządzającej. Pożądane cechy współczesnego menedżera w dużej mierze pokrywały się z cechami intuicyjnego decydenta, korespondując jednocześnie z warunkami, w jakich są zmuszeni funkcjonować zarządzający. Do cech charakterystycznych dla intuicyjnego decydenta i jednocześnie odpowiadających złożonym warunkom otoczenia można zaliczyć: skłonność do ryzyka, wyczuwanie biznesu, zdolność generowania innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, zdolność komunikacji oraz praktyczne podejście do rozwiązywania problemów. Na podkreślenie zasługuje jednak to, że również cechy racjonalnego menedżera okazały się współcześnie pożądane. Wśród nich wymienić można: zdolność analitycznego myślenia, zdolności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność przeprowadzania profesjonalnych ekspertyz, znajomość systemów i narzędzi przetwarzania informacji. Pożądane umiejętności kadry zarządzającej łączą zatem

cechy charakterystyczne zarówno dla racjonalnego, jak i intuicyjnego decydenta. Wynika to z tego, że efektywne przywództwo wymaga integracji podejścia analitycznego i intuicyjnego. Nakreślona charakterystyka intuicyjnego menedżera została wykorzystana, na etapie badań empirycznych, do opracowania narzędzia pomiaru pozwalającego na określenie poziomu potencjału intuicyjnego decydenta.

Kompleksowe studia, przeprowadzone w teoretycznej części pracy, nad racjonalnym i intuicyjnym procesem podejmowania decyzji umożliwiły dokonanie ich szczegółowego opisu, ale przede wszystkim pozwoliły na jednoznaczne ich rozróżnienie z uwzględnieniem wielu kryteriów. Porównanie to stało się podstawą sformułowania narzędzia badawczego do identyfikacji stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego w praktyce podejmowania decyzji. Na podstawie studiów literaturowych autorka zaproponowała także typologię determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Uwarunkowania te zostały podzielone na determinanty wewnętrzne (dotyczące bezpośrednio osoby decydenta – jego cech osobowościowych, predyspozycji, zdolności i umiejętności, doświadczenia, posiadanej wiedzy, inteligencji emocjonalnej, typu osobowości, postawy wobec życia, preferowanego sposobu pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz kondycji fizycznej, a także psychicznej) i zewnętrzne (odnoszące się do problemu decyzyjnego, kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie oraz otoczenia, w którym podejmowane są decyzje). Ponadto w sferze teoretyczno-analitycznej wkładem autorki było opracowanie konceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji uwzględniającego współistnienie w procesach decyzyjnych intuicji oraz racjonalnej analizy. Model ten w dalszej części postępowania badawczego został poddany rekonstrukcji w wyniku zastosowania metody studiów przypadków.

Mając na celu wypełnienie **metodycznej luki poznawczej** odnoszącej się do braku uniwersalnego narzędzia pomiaru intuicji w procesach decyzyjnych, autorka opracowała własne narzędzie badawcze. Zamierzenie to wynikało z faktu, że w dotychczas zrealizowanych badaniach operacjonalizacja intuicji miała charakter często przypadkowy bądź fragmentaryczny. Uwzględniając powyższe argumenty, zaprojektowano wcześniej wspomniane narzędzie pomiaru w postaci czteroczęściowego kwestionariusza ankiety umożliwiającego określenie poziomu potencjału intuicyjnego respondenta oraz stopnia jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji. Dodatkowo kwestionariusz ten pozwalał także na dokonanie przez respondentów wyceny determinant wykorzystania intuicji oraz określenie częstotliwości jej zastosowania w zaproponowanych przez autorkę sytuacjach i warunkach decyzyjnych. Narzędzie to zostało opracowane przy uwzględnieniu dotychczasowych osiągnięć innych badaczy z tego obszaru. Jednak w przeważającej części stanowi autorską propozycję w tym zakresie.

Odnosząc się do **luki poznawczej o charakterze empirycznym**, należy zauważyć, że jej uzupełnienie wymagało przeprowadzenia wieloetapowego postępowania badawczego zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. W wyniku zrealizowanych badań empirycznych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety do-

wiedziono słuszności hipotezy, zgodnie z którą **posiadanie potencjału intuicyjnego przez kadrę zarządzającą nie determinuje jego wykorzystania w procesach decyzyjnych**. Na podstawie przeprowadzonych analiz odpowiedzi udzielonych przez respondentów w tym obszarze można stwierdzić, że najliczniejsza grupa respondentów charakteryzowała się przewagą potencjału analitycznego (148 ankietowanych), stanowiąc 49% wszystkich analizowanych menedżerów. Oznacza to, że w tej grupie respondentów dominowały umiejętności, zdolności oraz cechy osobowości charakterystyczne dla menedżera racjonalnego. Na miejscu drugim uplasowali się zarządzający, których zakwalifikowano do grupy decydentów charakteryzujących się przewagą potencjału intuicyjnego. Zatem analogicznie można założyć, że u tych respondentów przeważały zdolności i cechy menedżera intuicyjnego. Grupa ta liczyła 104 osoby i stanowiła 35% ogółu ankietowanych. W przypadku pozostałych decydentów można mówić o zbalansowaniu potencjału intuicyjnego oraz analitycznego, co oznacza, że charakteryzowali się oni cechami i predyspozycjami typowymi zarówno dla menedżerów intuicyjnych, jak i racjonalnych (47 respondentów – 16% ogółu analizowanych menedżerów). Na tej podstawie można by wnioskować, że dominującym sposobem podejmowania decyzji w praktyce będzie styl racjonalny lub quasi-racjonalny. Odnosząc się jednak do wyników uzyskanych w efekcie analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów w ramach IV części kwestionariusza ankiety (diagnozującej sposób podejmowania decyzji w praktyce), zauważa się, że najliczniejsza grupa analizowanej kadry zarządzającej charakteryzowała się podejściem zbalansowanym do podejmowania decyzji (51% respondentów). Na drugim miejscu pod względem liczebności ankietowanych znalazł się styl quasi-racjonalny. Ten styl został zdiagnozowany jako dominujący u 29% menedżerów. Dla 15% respondentów charakterystyczny okazał się quasi-intuicyjny styl podejmowania decyzji. Na podkreślenie zasługuje to, że w praktyce podejmowania decyzji tylko nieliczni decydenci wykorzystywali style skrajne, czyli „czysto” intuicyjny (0,3%) lub „czysto” racjonalny (4,7%).

Podsumowując uzyskane rezultaty poznawcze, można uznać, że w praktyce podejmowania decyzji w minimalnym stopniu są wykorzystywane style: racjonalny oraz intuicyjny. Decydenci, zgodnie z przyjętą drugą hipotezą badawczą, w **dominującym stopniu wykorzystują zrównoważony sposób podejmowania decyzji świadczący o zbalansowaniu podejścia intuicyjnego oraz racjonalnego**. Zatem współcześni decydenci doświadczają problemów wymagających zarówno kompleksowego przeanalizowania sytuacji decyzyjnej charakterystycznego dla stylu racjonalnego, jak i twórczego, nieszablonowego podejścia, którym się odznacza styl intuicyjny. Wynika to z tego, że w przeważającym stopniu problemy te mają charakter jednostkowy, złożony, a przede wszystkim nieustrukturyzowany. W tabeli Z.1 zestawiono wyniki postępowania badawczego dotyczące zdiagnozowanego poziomu potencjału intuicyjnego decydentów z uwzględnieniem podziału na poszczególne, stosowane przez nich sposoby podejmowania decyzji. Wyniki te dowodzą słuszności wcześniej wspomnianej hipotezy zakładającej, że poziom potencjału

Tabela Z.1. Zestawienie rezultatów poznawczych dotyczących poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej (tabela krzyżowa)

Sposoby podejmowania decyzji	Przewaga potencjału intuicyjnego
Ogółem	105
Sposób intuicyjny	2
Sposób quasi-intuicyjny	26
Sposób zrównoważony	61
Sposób quasi-racjonalny	16
Sposób racjonalny	0
	Zbalansowanie potencjału intuicyjnego i analitycznego
Ogółem	47
Sposób intuicyjny	0
Sposób quasi-intuicyjny	9
Sposób zrównoważony	33
Sposób quasi-racjonalny	5
Sposób racjonalny	0
	Przewaga potencjału analitycznego
Ogółem	148
Sposób intuicyjny	0
Sposób quasi-intuicyjny	10
Sposób zrównoważony	59
Sposób quasi-racjonalny	66
Sposób racjonalny	13

intuicyjnego nie znajduje wiernego odwzorowania w stopniu jego wykorzystania w praktyce podejmowania decyzji.

W dążeniu do wyjaśnienia rozbieżności między poziomem potencjału intuicyjnego respondentów a stopniem jego wykorzystania w procesach podejmowania decyzji zasadne jest odwołanie do rezultatów poznawczych dotyczących determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych. Należy przyjąć, że właśnie te uwarunkowania wpływają ostatecznie na stosowany przez decydenta w praktyce sposób podejmowania decyzji. Ankietowani w ramach wypełnianego kwestionariusza zostali poproszeni o wycenę zaproponowanych przez autorkę potencjalnych determinant wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji (mieli możliwość oceny wpływu tych determinant na zastosowanie intuicji w praktyce z wykorzystaniem skali Likerta od 1 do 5). Celem tego etapu badań była weryfikacja opracowanej w części teoretycznej typologii determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych poprzez sformułowanie ich hierarchii. Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez ankietowaną kadrę zarządzającą można stwierdzić, że najwyższe wycenione zostały uwarunkowania o charakterze wewnętrznym. Decydenci uznali, że to one w największym stopniu determinują wykorzystanie intuicji w podejmo-

waniu decyzji. Za najistotniejsze menedżerowie uznali: posiadaną wiedzę ekspercką, doświadczenie w danym obszarze, umiejętności metakognitywne (znajomość własnego procesu poznawczego, świadomość realizacji poszczególnych etapów rozwiązywania problemu decyzyjnego), preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji, typ osobowości decydenta oraz postawę wobec życia (wiążącą się z przyjęciem jednej z dwóch możliwych orientacji: na sukces lub unikanie porażki). Na dalszych miejscach znalazły się determinanty zewnętrzne. Pośród nich wyżej zostały wycenione uwarunkowania związane z otoczeniem, czyli wynikające z warunków podejmowania decyzji, takich jak np. zmienność, nieprzewidywalność, złożoność, presja czasu, nadmiar lub brak informacji niezbędnych do podjęcia decyzji czy też kultura organizacyjna obowiązująca w danym przedsiębiorstwie. Za najmniej istotne zostały uznane determinanty zewnętrzne związane z problemem decyzyjnym (jego rodzajem i strukturą). Przedstawione rezultaty poznawcze dotyczące determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji pozwalają więc na pozytywną weryfikację przyjętej w pracy hipotezy badawczej, w myśl której **poziom wykorzystania potencjału intuicyjnego w większym stopniu jest uzależniony od determinant wewnętrznych niż zewnętrznych.**

Dane uzyskane w ramach zrealizowanego postępowania badawczego o charakterze ilościowym umożliwiły również zidentyfikowanie warunków i sytuacji decyzyjnych, w których decydenci odwołują się do intuicji w podejmowaniu decyzji. Respondenci mieli możliwość określenia częstotliwości wykorzystania swojego potencjału intuicyjnego w zaproponowanych przez autorkę sytuacjach poprzez wybór jednej z czterech opcji: często, sporadycznie, rzadko, nigdy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wszystkie wskazane przypadki zostały ocenione jako adekwatne do zastosowania intuicji w procesie decyzyjnym. Dążąc do sformułowania hierarchii warunków i sytuacji decyzyjnych skłaniających do wykorzystania intuicji, pod uwagę wzięto tylko te odpowiedzi, w których ankietowani menedżerowie deklarowali częste lub sporadyczne jej zastosowanie. Podsumowując uzyskane wyniki, można wyłonić następującą hierarchę sytuacji i warunków decyzyjnych, w których najczęściej jest wykorzystywana intuicja:

1. Wiele możliwości rozwiązania danego problemu przy jednoczesnym braku wyraźnego kryterium wyboru. Zdaniem ankietowanych, jest to najczęstsza sytuacja wymagająca odwołania się do intuicji w podejmowaniu decyzji.
2. Zbyt mała liczba informacji dotycząca danego problemu – jest to sytuacja, w której decydenci są zmuszeni do wypełniania luki informacyjnej swoją intuicją (uzyskane w tym obszarze wyniki badań wskazują, że jest to zachowanie typowe dla relatywnie młodych decydentów – w wieku poniżej 30 lat, których wiedza i doświadczenie są ograniczone. Analiza udzielonych przez respondentów odpowiedzi uprawnia też do sformułowania wniosku, że w tej samej sytuacji doświadczeni i starsi decydenci (z przedziału wiekowego powyżej 60 lat) także wskazywali na konieczność korzystania z intuicji. W ich przypadku można to tłumaczyć wykorzystaniem intuicji eksperckiej, która ze względu na posiada-

- ne doświadczenie zawodowe umożliwi natychmiastową reakcję na konkretny problem decyzyjny).
3. Rutynowy problem decyzyjny – wiążący się z możliwością zastosowania wykorzystywanego wcześniej schematu działania. Odnosi się bezpośrednio do posiadanej wiedzy eksperckiej oraz znacznego doświadczenia zawodowego.
 4. Presja czasu – oznacza sytuację, w której decydent nie ma czasu na przeprowadzenie czasochłonnych analiz problemu decyzyjnego.
 5. Szum informacyjny – odnosi się do sytuacji, w której zarządzający ma zbyt wiele informacji dotyczących danego problemu. Musi wówczas się zmierzyć z koniecznością dokonania hierarchizacji tych informacji i zidentyfikowania kluczowych z punktu widzenia podejmowanej decyzji (intuicja w tym przypadku pełni funkcję swoistego „filtra” informacyjnego).
 6. Wysoki poziom niepewności – oznacza warunki podejmowania decyzji, w których menedżer nie jest w stanie przewidzieć skutków podejmowanych decyzji.
 7. Jednostkowy (unikatowy) problem decyzyjny – wiąże się z koniecznością rozwiązywania problemów, z którymi decydent nie miał do czynienia w przeszłości. Sytuacja ta wymaga nieszablonowego podejścia, bez możliwości powielania wcześniejszych rozwiązań (wykorzystanie intuicji twórczej).

Jednym z zamierzeń zrealizowanego postępowania badawczego było opracowanie profilu intuicyjnego menedżera decydenta zarówno w wymiarze teoretycznym, który został przedstawiony w rozdziale 2 monografii, jak i praktycznym, sformułowanym na podstawie analizy pozyskanych kwestionariuszy ankietowych. Charakterystykę tę przygotowano, dokonując analizy odpowiedzi respondentów, którzy zostali zdiagnozowani jako decydenci wykorzystujący intuicję w procesach podejmowania decyzji. Za takich uznano zarządzających, którzy stosowali w praktyce styl quasi-intuicyjny. Profil ten został przygotowany z uwzględnieniem takich kryteriów, jak płeć, wiek, typ osobowości (obraz siebie decydenta), wykształcenie, doświadczenie, szczebel zarządzania, obszar funkcjonalny oraz branża, w której pracuje decydent. Biorąc pod uwagę płeć respondentów, można zauważyć, że to mężczyźni częściej wykorzystywali intuicję w procesach decyzyjnych niż kobiety (choć przewaga ta nie była znacząca – 14% kobiet vs 19% mężczyzn). Zarówno więc decydenci płci męskiej, jak i żeńskiej są świadomi roli intuicji w zarządzaniu, a zwłaszcza w procesach decyzyjnych, co się przekłada na stopień jej wykorzystania w praktyce. Analizując intuicyjnych decydentów pod kątem kryterium wieku, odnotowuje się zależność, zgodnie z którą to najstarsi decydenci – powyżej 60 lat – najczęściej się odwoływali do swojego potencjału intuicyjnego (21% ankietowanych reprezentujących ten przedział wiekowy stosowało podejście quasi-intuicyjne). Można to tłumaczyć posiadaniem przez nich relatywnie największych zasobów wiedzy i kompetencji, co predysponuje ich do korzystania z intuicji eksperckiej. Ten rodzaj intuicji wiąże się ze zdolnością szybkiego dopasowywania znanych schematów i szablonów działania do pojawiających się sytuacji i problemów decyzyjnych. Uwzględniając typ osobowości (a dokładniej obraz siebie – *self-image*) analizowanej kadry zarzą-

dzającej, zauważa się, że intuicyjni menedżerowie najczęściej charakteryzowali się artystycznym typem osobowości (21% respondentów wykorzystujących intuicję), społecznym (18%) oraz przedsiębiorczym (17%). Uzyskane w tym obszarze rezultaty poznawcze są zgodne z założeniami formułowanymi w literaturze przedmiotu, według których osobowości specyficzne dla intuicyjnego menedżera to właśnie osobowość artystyczna oraz przedsiębiorcza. Natomiast typ społeczny skłania do integracji intuicji oraz racjonalnej analizy. Przy tym wskazane typy osobowości są spójne z profilem intuicyjnego decydenta sformułowanym przez autorkę w teoretycznej części pracy. Analizując zdiagnozowanych na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego intuicyjnych menedżerów ze względu na posiadane doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym, można zidentyfikować prawidłowość, zgodnie z którą do kategorii tej zaliczyć można decydentów odznaczających się najniższym oraz najwyższym stażem pracy (od jednego do pięciu lat oraz powyżej 20 lat). W przypadku mało doświadczonych decydentów zależność tę można tłumaczyć koniecznością wypełnienia wcześniej wspomnianej luki informacyjnej będącej konsekwencją relatywnie niskiego poziomu doświadczenia. W odniesieniu do doświadczonych decydentów luka informacyjna jest zdecydowanie niższa, a posiadana wiedza, umiejętności i kompetencje predysponują do stosowania intuicji eksperckiej. Rozważając szczebel zarządzania zajmowany przez intuicyjnych menedżerów, należy podkreślić, że w przeważającym stopniu reprezentowali oni najwyższy poziom zarządzania. Uzyskany w tym obszarze rezultat stanowi potwierdzenie hipotezy badawczej sformułowanej w ramach niniejszej monografii, zgodnie z którą **kadra zarządzająca najwyższego szczebla w hierarchii organizacyjnej w większym stopniu wykorzystuje potencjał intuicyjny w procesach podejmowania decyzji niż menedżerowie reprezentujący niższe szczeble zarządzania**. Wniosek ten jest zgodny z opiniami formułowanymi w literaturze przedmiotu, według których to właśnie menedżerowie na szczeblu strategicznym w największym stopniu odwołują się do swojego potencjału intuicyjnego. Wynika to z konieczności radzenia sobie z problemami charakterystycznymi dla tego szczebla, czyli złożonymi, jednostkowymi, nieustrukturyzowanymi. Problemy te wymagają stosowania innowacyjnych i unikatowych podejść oraz rozwiązań. Dążąc do sprecyzowania profilu intuicyjnego menedżera z uwzględnieniem kryterium wykształcenia, można stwierdzić, że uzyskane w tym obszarze rezultaty poznawcze nie potwierdzają występowania istotnych zależności.

W ramach działań mających na celu uzupełnienie empirycznej luki poznawczej dokonano także rekonstrukcji conceptualnego modelu procesu podejmowania decyzji integrującego wykorzystanie intuicji oraz racjonalnej analizy, który został sformułowany w teoretycznej części pracy, tworząc model empiryczny. Na podstawie ustrukturyzowanych wywiadów przeprowadzonych z dwunastoma przedstawicielami kadry zarządzającej najwyższego szczebla sprecyzowano poszczególne etapy oraz podjęto próbę odtworzenia przebiegu procesu decyzyjnego zakładającego współlistnienie podejścia intuicyjnego i racjonalnego w praktyce podejmowania decyzji. Zi-

dentyfikowano etapy wspólne dla obydwu podejść oraz te, które je różnicują. Opinie menedżerów przyczyniły się do wyróżnienia faz procesu, w których szczególną rolę odgrywa intuicja, oraz tych o charakterze analitycznym. Ponadto określono etapy, które najczęściej są powtarzane przez decydentów, mimo że wcześniej zostały już zrealizowane. Dialog z menedżerami przyczynił się także do zidentyfikowania występujących między poszczególnymi fazami procesu decyzyjnego sprzężeń zwrotnych. Dodatkowo model ten został uzupełniony o determinanty, które decydują o przewadze podejścia intuicyjnego lub racjonalnego w realizowanym procesie decyzyjnym. Wartością dodaną ostatniego etapu badań empirycznych przeprowadzonych w formie studiów przypadków, oprócz urzeczywistnienia sformułowanego wcześniej intuicyjno-racjonalnego modelu procesu decyzyjnego, było pozyskanie informacji na temat rodzajów intuicji wykorzystywanych przez współczesnych decydentów oraz jej roli w procesie decyzyjnym. Zdecydowana większość postulowała wykorzystanie intuicji eksperckiej (w porównaniu z intuicją twórczą oraz emocjonalną). Odnosząc się do roli intuicji w procesie podejmowania decyzji, menedżerowie, pomimo wcześniejszych deklaracji co do wykorzystania intuicji eksperckiej, najczęściej podkreślali jej funkcję twórczą (umożliwiającą generowanie unikatowych i innowacyjnych rozwiązań problemów). W dalszej kolejności pod względem liczby wskazań znalazła się rola polegająca na skracaniu procesu decyzyjnego (poprzez wykorzystanie opartej na doświadczeniu i posiadanych zasobach wiedzy intuicji eksperckiej umożliwiającej natychmiastową reakcję na daną sytuację decyzyjną). Najrzadziej decydenci zwracali uwagę na integracyjną (umożliwiającą sprawne przechodzenie z jednego etapu procesu decyzyjnego do drugiego) oraz informacyjną funkcję intuicji (postrzeganie jej jako istotnego źródła poznania).

Mając na celu wypełnienie wcześniej zidentyfikowanej **luki poznawczej o charakterze praktycznym**, autorka podjęła próbę określenia perspektyw wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji. Zamierzenie to zostało zrealizowane poprzez identyfikację przesłanek zastosowania intuicji w praktyce podejmowania decyzji w przyszłości. Tabela Z.2 przedstawia zestawienie wniosków wynikających z podjętych w tym aspekcie rozważań.

Zidentyfikowane przesłanki przekładają się na korzystne perspektywy dotyczące wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w przyszłości. Zaobserwowane zmiany zachodzące zarówno w ramach otoczenia, jak i w granicach współczesnych organizacji, zwłaszcza w mentalności decydentów, powodują, że intuicja jest współcześnie postrzegana jako jeden z kluczowych sposobów poznania i pozyskiwania informacji oraz istotne, ale przede wszystkim jako perspektywiczne źródło osiągania przewagi konkurencyjnej. Jej wykorzystanie stanowi rozwiązanie dla problemów organizacji wynikających z dynamiki i złożoności otoczenia, w którym funkcjonują. Umożliwia ona szybkie podejmowanie skutecznych decyzji oraz wyróżnienie się na tle konkurencji poprzez zastosowanie unikatowych podejść i rozwiązań. Należy również zauważyć, że podejście intuicyjne stanowi atrakcyjną alternatywę w obszarze zarządzania dla przedsiębiorstw niedysponujących znacznymi zasobami

Tabela Z.2. Przesłanki i perspektywy wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

Wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji w przyszłości	
Przesłanki	Perspektywy
<p>1. Złożone warunki podejmowania decyzji przekładające się na wysoki poziom niepewności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nieprzewidywalne i dynamiczne otoczenie • orientacja z zarządzania w warunkach braku informacji w kierunku zarządzania w warunkach nadmiaru informacji) • dezaktualizacja rozwiązań z obszaru zarządczego i technologicznego • konieczność działania pod presją czasu (szybkość działania jako jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej) 	<p>Perspektywy: korzystne</p> <p>Zauważalna jest rosnąca rola intuicji będąca konsekwencją ograniczonych możliwości antycypowania przyszłych zjawisk i procesów oraz planowania adekwatnych do nich działań (znaczne skrócenie horyzontu planistycznego). Ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, zwłaszcza o charakterze technologicznym oraz ekonomicznym, zarządzający nie mają możliwości przeprowadzania czasochłonnych i kompleksowych analiz. Coraz częściej decydujące znaczenie ma tzw. odpowiednie wycucie biznesu oraz umiejętność przewidywania, które w znacznym stopniu odnoszą się do potencjału intuicyjnego menedżera. Należy również podkreślić, że współcześni decydenci coraz częściej mają do czynienia z sytuacjami charakteryzującymi się nie brakiem informacji, lecz ich nadmiarem. Skuteczność decyzji w tym przypadku jest uzależniona od umiejętności przefiltrowania posiadanych informacji oraz zidentyfikowania tych kluczowych z punktu widzenia podejmowanej decyzji. Zdaniem praktyków i teoretyków zarządzania, to właśnie intuicja pełni funkcję swoistego „filtra informacyjnego”</p>
<p>2. Nasilający się poziom konkurencji (potrzeba wyróżnienia się)</p>	<p>Perspektywy: korzystne</p> <p>W warunkach silnej konkurencji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej niezbędne jest nie tylko wyróżnienie się poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, lecz przede wszystkim odpowiednie wycucie czasu (skrócenie czasu potrzebnego do zaprojektowania, wytworzenia oraz ulokowania produktu na rynku). Jednym z takich podejść, umożliwiającym twórcze nastawienie do rozwiązywania problemów przy jednoczesnej oszczędności czasu, jest intuicyjny proces myślowy i decyzyjny</p>
<p>3. Konieczność ograniczenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw (będąca konsekwencją kryzysu gospodarczego)</p>	<p>Perspektywy: korzystne</p> <p>Wykorzystanie intuicji jako źródła poznania i podstawy podejmowania decyzji stanowi atrakcyjną alternatywę lub uzupełnienie dla podejścia racjonalnego opartego na kosztochłonnych analizach. Zastosowanie potencjału intuicyjnego niewymagającego znacznych nakładów finansowych jest dostępne także dla przedsiębiorstw mikro oraz małych</p>
<p>4. Przewaga problemów decyzyjnych o charakterze jednostkowym, nieustrukturyzowanym i złożonym (zwłaszcza na szczeblu strategicznym)</p>	<p>Perspektywy: korzystne</p> <p>Ze względu na dynamikę otoczenia oraz złożoność warunków, w których podejmowane są decyzje, ich rodzaj i struktura ulegają zmianie. Rozwiązywanie problemów o charakterze unikatowym oraz nieustrukturyzowanym wymaga nie tylko ich skrupulatnego przeanalizowania, ale przede wszystkim nowatorskiego i kreatywnego podejścia. Taką orientację zapewnia stosowanie intuicyjnego procesu myślowego i decyzyjnego</p>

Wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji w przyszłości	
Przesłanki	Perspektywy
5. Transformacja determinant skutecznego zarządzania (wzrost znaczenia czynników o charakterze psychologicznym)	Perspektywy: korzystne W ostatnich latach można zidentyfikować zjawisko przewartościowania, jakie zachodzi w odniesieniu do determinant skutecznego zarządzania. Elementy, które były uważane za kluczowe, takie jak wiedza ekonomiczna, umiejętności organizacyjne czy techniczne, ustępują miejsca uwarunkowaniom o charakterze psychologicznym. Coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie takich czynników, jak empatia, umiejętność przewodzenia zespołem, pokonywania stresu czy intuicyjne podejmowanie decyzji
6. Odchodzenie od struktury hierarchicznej (umieszczenie naczelnego decydenta w centralnej części sieci powiązań, a nie na szczycie piramidy w hierarchii organizacji)	Perspektywy: korzystne Coraz mniejsze znaczenie we współczesnych organizacjach mają zależności hierarchiczne, a podkreśla się wagę kształtowania właściwych relacji międzyludzkich. Jednak pomimo rosnącego znaczenia kapitału intelektualnego – relacyjnego – nieocenioną rolę w kreowaniu skutecznie funkcjonującego przedsiębiorstwa odgrywa lider wizjoner. Dzięki niemu możliwe jest skrócenie do minimum czasu niezbędnego do opracowania i implementacji strategii. Oznacza to sytuację, w której działania przedsiębiorstwa wyprzedzają jej strategię, dając organizacji przewagę czasową nad konkurentami. Jest to możliwe wyłącznie przy udziale intuicji kluczowych menedżerów, która najczęściej wyprzedza koncepcje organizatorskie i ich realizację
7. Odmienne postrzeganie intuicji (uzyskanie przez nią statusu pożądanej kompetencji menedżerskiej)	Perspektywy: korzystne Badania empiryczne dowodzą, że w ciągu ostatniej dekady nastąpiła zmiana w percepcji pojęcia intuicji. Jeszcze kilka lat temu była ona postrzegana jako źródło błędów decyzyjnych i utożsamiana z brakiem profesjonalizmu u decydentów. Współcześnie skuteczni menedżerowie potwierdzają jej wykorzystanie w większości procesów decyzyjnych, zarówno tych o charakterze rutynowym (poprzez odwoływanie się do intuicji eksperckiej), jak i tych jednostkowych wiążących się z wykorzystaniem intuicji twórczej oraz emocjonalnej. Eksperci postulują, że intuicja nie musi być przeciwstawiana rozumowi, a powinna być postrzegana jako równoprawne dla niego źródło poznania

finansowymi (organizacje mikro oraz małe, które przeważają w strukturze polskich przedsiębiorstw). Wynika to z tego, że wykorzystanie intuicji nie wymaga istotnych nakładów pieniężnych. Kluczowe dla jej skutecznego zastosowania jest rozpoznanie poziomu potencjału intuicyjnego członków organizacji oraz jego permanentne doskonalenie poprzez zastosowanie proponowanych w literaturze technik i narzędzi, ale przede wszystkim jego wykorzystanie w codziennych procesach decyzyjnych.

Rekapitulując rozważania zawarte w niniejszej monografii dotyczące wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji kierowniczych, na podstawie

zrealizowanego postępowania badawczego, można wnioskować o rosnącej roli tego źródła poznania i pozyskiwania wiedzy. Zauważa się to zarówno w odniesieniu do świadomości współczesnych decydentów, którzy potwierdzają wykorzystanie swojego potencjału w praktyce podejmowania decyzji, jak i do zmieniającej się percepcji tej problematyki. Wysoka świadomość znaczenia intuicji wśród współczesnych menedżerów wynika z faktu, że prawie 90% wszystkich respondentów deklaroowało wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji. Należy dodać, że w ich opinii intuicja wpływa na skuteczność podejmowanych decyzji, gdyż aż 93% z nich oceniło swoje decyzje podejmowane w sferze zawodowej jako skuteczne lub wręcz optymalne. Analizując częstotliwość jej zastosowania, zasadne wydaje się podkreślenie faktu, że 46% analizowanych decydentów wybrało opcję świadcząca o częstym jej wykorzystaniu w praktyce, a 44% ankietowanej kadry zarządzającej utrzymywało, że korzysta z niej sporadycznie. Odnosząc się do percepcji pojęcia intuicji przez zarządzających, można zauważyć tendencję dowodzącą zmiany, jaka nastąpiła w tym aspekcie. Dotyczy ona transformacji tego pojęcia z kategorii nieprofesjonalnej, wręcz mistycznej w kierunku pożądanej kompetencji menedżerskiej świadczącej o profesjonalizmie, elastyczności oraz nowoczesnym podejściu decydenta. Argumentem przemawiającym za rosnącą popularnością intuicji w praktyce zarządzania, a zwłaszcza podejmowania decyzji, są rezultaty poznawcze dowodzące, że znaczna większość ankietowanych decydentów (aż 95%) wykorzystuje w procesach decyzyjnych sposoby stanowiące różnorodną kombinację podejść: intuicyjnego oraz racjonalnego (dominujący okazał się sposób zbalansowany – został zidentyfikowany jako główny u 51% ankietowanych). Rosnące znaczenie intuicji w procesach decyzyjnych nie dyskredytuje roli racjonalnej analizy, która była, jest i będzie w obszarze zainteresowań decydentów. Przestaje ona jednak być jedynym sposobem poznania i pozyskiwania informacji. Intuicyjny proces myślenia i podejmowania decyzji zaczyna być postrzegany jako atrakcyjna i skuteczna alternatywa lub uzupełnienie dla procesów analitycznych. Biorąc pod uwagę zarówno stopień wykorzystania potencjału intuicyjnego, rosnącą świadomość jego znaczenia w procesach decyzyjnych, zmieniające się postrzeganie tej kategorii w opinii decydentów, jak i warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, a także wcześniej zidentyfikowane przesłanki, z pełną świadomością można wnioskować o perspektywicznym charakterze intuicji w procesach podejmowania decyzji oraz jej korzystnych perspektywach wykorzystania w praktyce w przyszłości.

Prezentowane w monografii wyniki badań empirycznych, choć z pewnością mają walor poznawczy, na pewno mogą się spotkać z zarzutem niedoskonałości (rozdział 4 – ograniczenia postępowania badawczego), których eliminowanie będzie celem podejmowanych kolejnych prac badawczych w tym obszarze. Przyjmując, że niniejsze opracowanie może się stać inspiracją do prowadzenia dalszych dyskursów naukowych oraz pogłębionych badań empirycznych, zasadne wydaje się określenie przyszłych kierunków badawczych w ramach problematyki intuicji w podejmowaniu decyzji. Odnosząc się do uzyskanych rezultatów poznawczych, szerszej weryfikacji

wymagałby zaproponowany przez autorkę model procesu podejmowania decyzji integrujący intuicję oraz racjonalną analizę (w ramach monografii model ten został wyłącznie urzeczywistniony – poddany rekonstrukcji w wyniku przeprowadzonych studiów przypadku). Ciekawe wydaje się także określenie zależności między zidentyfikowanymi determinantami wykorzystania intuicji w praktyce podejmowania decyzji. Niewątpliwie poznawczo interesującym polem badawczym jest także określenie wpływu intuicji na skuteczność procesów podejmowania decyzji. W ramach tego zagadnienia niezbędne byłoby zidentyfikowanie czynników warunkujących tę skuteczność. Realizacja tego zamierzenia wymagałaby przeprowadzenia szerszych badań o charakterze jakościowym (prawdopodobnie w formie eksperymentów).

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankiety diagnozujący poziom i wykorzystanie potencjału intuicyjnego w procesie podejmowania decyzji kierowniczych

Ankieta jest w pełni anonimowa, a jej rezultaty poznawcze posłużą do przygotowania opracowania o charakterze naukowym dotyczącym wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. Badania te są realizowane przez pracownika Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*.

I. Metryczka

Płeć

Kobieta

Mężczyzna

Wiek ...

Wskaż jeden z poniższych typów osobowości, który najlepiej oddaje Twój charakter

poszukuję otoczenia umożliwiającego mi pracę z narzędziami, obiektami, maszynami lub zwierzętami, a unikam pracy, która wymaga intensywnego kontaktu z ludźmi związanego z koniecznością nawiązywania odpowiednich relacji

preferuję prace związane z koniecznością dokonywania obserwacji oraz systematycznych analiz i badań zjawisk natury fizycznej, biologicznej czy kulturowej, unikam otoczenia, w którym zmuszony jestem do negocjowania (praca analityczna, naukowa, rozwiązywanie problemów)

preferuję niejednoznaczne, nieustrukturyzowane zadania i problemy decyzyjne, które umożliwiają mi kreowanie innowacyjnych, unikatowych rozwiązań, unikam środowiska, które wymaga realizacji prac analitycznych (zwłaszcza obliczeniowych – praca artystyczna, twórcza, samodzielna)

preferuję pracę z ludźmi, unikam pracy o charakterze zautomatyzowanym (orientacja na pracę zespołową)

dobrze się czuję w roli lidera lub negocjatora, unikam zadań i prac o charakterze naukowym (praca kierownicza, w konkurencyjnym środowisku)

dobrze się czuję, dokonując systematycznych analiz danych, unikam otoczeń, które generują nieustrukturyzowane problemy i działania (praca zorganizowana, jasno zdefiniowana)

* Badania są prowadzone w ramach projektu pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, na podstawie decyzji nr DEC-2014/13/D/HS4/01750.

Wykształcenie

- podstawowe średnie wyższe

Szczebel zarządzania

- najwyższy średni najniższy

Doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym

- 1–5 lat 5–10 lat 10–20 lat powyżej 20 lat

Specjalność zawodowa

- Zarządzanie
 Sprzedaż
 Administracja
 Finanse
 Planowanie
 Marketing
 Personel
 Produkcja
 Logistyka
 Inne (wyszczególnij) ...

Wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracuję (mierzona liczbą pracowników)

- do 9 10–49 50–249 powyżej 250

Przedsiębiorstwo, w którym pracuję należy do kategorii (zgodnie z PKD)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo | <input type="checkbox"/> Działalność finansowa i ubezpieczeniowa |
| <input type="checkbox"/> Górnictwo i wydobywanie | <input type="checkbox"/> Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości |
| <input type="checkbox"/> Przetwórstwo przemysłowe | <input type="checkbox"/> Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna |
| <input type="checkbox"/> Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych | <input type="checkbox"/> Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca |
| <input type="checkbox"/> Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją | <input type="checkbox"/> Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne |
| <input type="checkbox"/> Budownictwo | <input type="checkbox"/> Edukacja |
| <input type="checkbox"/> Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle | <input type="checkbox"/> Opieka zdrowotna i pomoc społeczna |
| <input type="checkbox"/> Transport i gospodarka magazynowa | <input type="checkbox"/> Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją |
| <input type="checkbox"/> Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi | <input type="checkbox"/> Pozostała działalność usługowa |
| <input type="checkbox"/> Informacja i komunikacja | <input type="checkbox"/> Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby |
| <input type="checkbox"/> Organizacje i zespoły eksterytorialne | |

Czynniki wymuszające wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji kierowniczych	Ocena w skali 1-5
Warunki podejmowania decyzji (presja czasu, stopień ryzyka i niepewności, brak lub nadmiar informacji)	
Kultura organizacyjna panująca w firmie (np. Akceptująca lub zniechęcająca do eksperymentowania i uczenia się)	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych (rutynowe, jednostkowe, proste, złożone)	
Posiadana wiedza ekspercka	
Doświadczenie w danym obszarze	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	
Posiadanie przez decydenta zdolności (zdolność twórczego myślenia vs zdolność analitycznego myślenia)	
Znajomość własnego procesu poznawczego (umiejętność dokonania oceny postępu w rozwiązywaniu problemu decyzyjnego)	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji (np. Poleganie na obiektywnych danych, koncentrowanie się na własnej wiedzy i doświadczeniach, korzystanie z opinii osób trzecich)	
Typ osobowości decydenta (np. Pewność siebie, otwartość, skłonność do ryzyka)	
Postawa wobec życia (orientacja na sukces lub orientacja na unikanie porażki)	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydenta	
Inne (jakie?)....	
....	

III. Poziom potencjału intuicyjnego decydenta (proszę wskazać jedną odpowiedź)

1. Pracując w zespole, preferuję relacje:
 - a) formalne (służbowe),
 - b) nieformalne (partnerskie).
2. Realizując zadanie lub projekt, preferuję:
 - a) zmienne tempo pracy (po okresie dużego zaangażowania w projekt następuje czas zwolnienia tempa pracy),
 - b) regularne tempo pracy.
3. W warunkach ryzyka i niepewności:
 - a) podejmuję decyzję pomimo wysokiego poziomu ryzyka i niepewności,
 - b) wydłużam proces decyzyjny, dążąc do obniżenia poziomu ryzyka i niepewności.
4. W sytuacji konieczności przeanalizowania dużej ilości informacji:
 - a) nie analizując całości, potrafię zidentyfikować większość kluczowych informacji,
 - b) kosztem czasu skrupulatnie analizuję wszystkie dostępne informacje.
5. Rozwiązując problem decyzyjny:
 - a) raczej stosuję nowe, niewykorzystywane wcześniej rozwiązania,
 - b) często stosuję rozwiązania, które sprawdziły się w przeszłości.

6. Wśród znajomych i współpracowników uchodzę za osobę:
 - a) kreatywną,
 - b) „twardo stającą po ziemi”.
7. W pracy wolę wykonywać:
 - a) zadania o podobnym charakterze, w których jestem specjalistą,
 - b) różnorodne zadania, które umożliwiają mi pracę w nowych dla mnie obszarach.
8. Starając się złożyć przedmiot w jedną całość, wolę:
 - a) mieć zdjęcie złożonego przedmiotu,
 - b) mieć szczegółową instrukcję, jak złożyć przedmiot.
9. Pracując nad projektem, wolę:
 - a) otrzymać dokładne wskazówki dotyczące realizacji projektu,
 - b) by pozostawiono mi swobodę decyzyjną co do sposobu realizacji projektu.
10. Rozpoczynając nowy dzień:
 - a) przygotowuję plan i staram się działać zgodnie z nim,
 - b) nie przygotowuję planu.
11. Uważam, że:
 - a) warto marzyć i lubię to robić,
 - b) nie marzę, bo szkoda na to czasu.
12. Mając do czynienia z zadaniami o charakterze ścisłym (związanymi z liczbami):
 - a) rzadko popełniam błędy,
 - b) często zdarza mi się popełniać błędy.

IV. Stopień wykorzystania potencjału intuicyjnego w podejmowaniu decyzji kierowniczych (proszę wskazać jedną odpowiedź)

1. Rozwiązując złożony problem decyzyjny:
 - a) w celu przeprowadzenia dokładniejszej analizy staram się podzielić go na mniejsze części,
 - b) generuję od razu całościowe rozwiązanie.
2. Dokonując oceny innych wariantów danej decyzji:
 - a) starannie kalkuluję korzyści i koszty wszystkich możliwości,
 - b) zdarza mi się bez analizy odrzucić te rozwiązania, które wydają się nieodpowiednie.
3. Dokonując oceny innych wariantów danej decyzji:
 - a) kieruję się przede wszystkim swoim instynktem,
 - b) kieruję się przede wszystkim racjonalnymi argumentami wynikającymi z przeprowadzonej analizy.
4. Podejmując decyzję:
 - a) akceptuję ryzyko i niepewność, wierząc w sukces,
 - b) staram się minimalizować ryzyko i niepewność, aby uniknąć porażki.
5. Podejmując decyzję:
 - a) opieram się wyłącznie na faktach,
 - b) jednakową wagę przywiązuję do faktów oraz przecucia.

6. Podejmując decyzję:
 - a) zawsze działam zgodnie z ogólnie przyjętymi schematami działania,
 - b) zdarza mi się łamać przyjęte schematy działania.
7. Podejmując decyzję:
 - a) w niewielkim stopniu wykorzystuję dostępne systemy i technologiczne narzędzia przetwarzania informacji,
 - b) w dużym stopniu wykorzystuję dostępne systemy i technologiczne narzędzia przetwarzania informacji.
8. Podejmując decyzję:
 - a) raczej nie dokumentuję procesu decyzyjnego,
 - b) dokładnie dokumentuję cały proces decyzyjny.
9. Podejmując decyzję:
 - a) opieram się na swoim subiektywnym osądzie (jestem emocjonalnie zaangażowany w proces decyzyjny),
 - b) unikam subiektywnych i emocjonalnych osądów.
10. Podejmując decyzję, stosuję następującą logikę myślenia:
 - a) raczej wykorzystuję dedukcję (analizuję pozyskane informacje, wyciągam wnioski i na tej podstawie podejmuję ostateczną decyzję),
 - b) raczej wykorzystuję indukcję (na podstawie posiadanych informacji generuję całościowe rozwiązanie dla problemu bez wykorzystania racjonalnego wnioskowania).
11. Podejmując decyzję:
 - a) przechodzę przez wszystkie etapy klasycznego procesu decyzyjnego (tj. identyfikacja i analiza problemu decyzyjnego, opracowanie innych wariantów decyzji, ocena poszczególnych wariantów z wykorzystaniem różnych kryteriów, wybór wariantu optymalnego, wdrożenie wariantu optymalnego i ocena jego skutków),
 - b) zdarza mi się omijać niektóre z powyższych etapów procesu decyzyjnego.
12. Podejmując decyzję:
 - a) nie mam problemów z przedstawieniem argumentów przemawiających za tą decyzją,
 - b) czasami trudno przedstawić mi racjonalne argumenty przemawiające za wybraną decyzją.

Załącznik nr 2

Szczegółowe wyniki badań

Tabela Z-1. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów

Warunki podejmowania decyzji	kobiety	3,37	0,88	1	3	4	4	5	Z = 0,9767 p = 0,3287
	mężczyźni	3,47	0,92	1	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	kobiety	3,11	1,10	1	2	3	4	5	Z = 0,4243 p = 0,6713
	mężczyźni	3,18	1,09	1	2	3	4	5	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	kobiety	3,32	0,80	1	3	3	4	5	Z = 0,5703 p = 0,5685
	mężczyźni	3,37	0,81	1	3	3	4	5	
Posiadana wiedza ekspercka	kobiety	3,73	0,87	1	3	4	4	5	Z = 0,4017 p = 0,6879
	mężczyźni	3,70	0,85	1	3	4	4	5	
Doświadczenie w danym obszarze	kobiety	3,85	0,91	1	3	4	4	5	Z = 0,2188 p = 0,8268
	mężczyźni	3,88	0,90	1	3	4	4	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	kobiety	3,43	0,94	1	3	4	4	5	Z = 1,0622 p = 0,2881
	mężczyźni	3,31	1,01	1	3	3	4	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	kobiety	3,56	0,78	1	3	4	4	5	Z = 0,3665 p = 0,7139
	mężczyźni	3,52	0,83	1	3	4	4	5	
Znajomość własnego procesu poznawczego	kobiety	3,61	0,81	1	3	4	4	5	Z = 0,6294 p = 0,5291
	mężczyźni	3,57	0,80	1	3	4	4	5	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	kobiety	3,56	0,78	1	3	4	4	5	Z = 0,5054 p = 0,6133
	mężczyźni	3,52	0,77	1	3	4	4	5	
Typ osobowości	kobiety	3,70	0,83	1	3	4	4	5	Z = 1,4873 p = 0,1369
	mężczyźni	3,57	0,84	1	3	4	4	5	
Postawa wobec życia	kobiety	3,66	0,90	1	3	4	4	5	Z = 0,7229 p = 0,4697
	mężczyźni	3,59	0,88	1	3	4	4	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydenta	kobiety	3,45	1,13	1	3	4	4	5	Z = 0,2360 p = 0,8134
	mężczyźni	3,49	1,09	1	3	4	4	5	

Tabela Z-2. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku respondentów

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Wiek	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Warunki podejmowania decyzji	30 lat i mniej	3,10	0,94	1	3	3	4	5	$H = 6,6972$ $p = 0,2441$ / $Z = 0,0616$ $p = 0,1233$
	31–35 lat	3,33	0,92	1	3	3	4	5	
	36–40 lat	3,49	0,91	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,43	0,95	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,50	0,74	2	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,33	0,87	2	3	4	4	4	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	30 lat i mniej	2,48	1,12	1	1	3	3	4	$H = 15,1455$ $p = 0,0098$ / $Z = 2,6727$ $p = 0,0075$
	31–35 lat	3,12	1,20	1	2	4	4	5	
	36–40 lat	3,20	1,07	1	2	3	4	5	
	41–50 lat	3,11	1,06	1	2,75	3	4	5	
	51–60 lat	3,44	0,95	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,33	1,12	1	3	4	4	4	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	30 lat i mniej	3,03	0,63	1	3	3	3	4	$H = 9,3243$ $p = 0,0968$ / $Z = 1,9933$ $p = 0,0462$
	31–35 lat	3,31	0,89	1	3	3	4	5	
	36–40 lat	3,40	0,81	1	3	3	4	5	
	41–50 lat	3,35	0,86	1	3	3	4	5	
	51–60 lat	3,40	0,70	2	3	3	4	5	
	61 lat i więcej	3,67	0,71	2	4	4	4	4	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Wiek	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Posiadana wiedza ekspercka	30 lat i mniej	3,76	0,79	1	3	4	4	5	$H = 3,3943$ $p = 0,6394$ / $Z = 0,7744$ $p = 0,4387$
	31–35 lat	3,67	1,05	1	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,68	0,77	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,64	1,00	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,88	0,59	2	4	4	4	5	
	61 lat i więcej	4,00	0,87	2	4	4	4	5	
Doświadczenie w danym obszarze	30 lat i mniej	3,90	0,86	2	3	4	4	5	$H = 8,1569$ $p = 0,1478$ / $Z = 0,6584$ $p = 0,5103$
	31–35 lat	3,96	0,87	1	4	4	4	5	
	36–40 lat	3,75	0,93	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,71	0,98	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	4,12	0,80	2	4	4	5	5	
	61 lat i więcej	4,11	0,60	3	4	4	4	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	30 lat i mniej	3,00	1,13	1	2	3	4	5	$H = 8,6827$ $p = 0,1224$ / $Z = 1,5688$ $p = 0,1167$
	31–35 lat	3,49	1,06	1	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,37	0,95	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,31	0,97	1	3	3	4	5	
	51–60 lat	3,52	0,79	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,89	0,60	3	4	4	4	5	

Posiadanie przez decydenta zdolności	30 lat i mniej	3,28	0,92	2	3	3	4	5	$H = 8,5487$ $p = 0,1285$ / $Z = 0,3872$ $p = 0,6986$
	31–35 lat	3,73	0,81	1	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,57	0,72	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,42	0,93	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,62	0,64	2	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,67	0,71	2	4	4	4	4	
Znajomość własnego procesu poznawczego	30 lat i mniej	3,59	0,87	2	3	4	4	5	$H = 3,0024$ $p = 0,6996$ / $Z = 0,7362$ $p = 0,4616$
	31–35 lat	3,63	0,76	2	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,58	0,78	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,46	0,93	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,74	0,69	2	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,89	0,60	3	4	4	4	5	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	30 lat i mniej	3,62	0,78	2	3	4	4	5	$H = 1,7377$ $p = 0,8841$ / $Z = 0,2110$ $p = 0,8329$
	31–35 lat	3,57	0,76	2	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,55	0,73	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,44	0,89	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,58	0,67	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,78	0,83	2	4	4	4	5	
Typ osobowości	30 lat i mniej	3,76	0,99	1	3	4	4	5	$H = 3,1191$ $p = 0,6816$ / $Z = 0,2695$ $p = 0,7875$
	31–35 lat	3,69	0,74	2	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,64	0,78	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,51	0,93	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,72	0,78	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,89	0,78	3	3	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Wiek	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Postawa wobec życia	30 lat i mniej	3,48	0,95	1	3	3	4	5	$H = 4,4415$ $p = 0,4877$ / $Z = 0,5193$ $p = 0,6035$
	31–35 lat	3,71	0,79	2	3	4	4	5	
	36–40 lat	3,67	0,88	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,50	0,99	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,70	0,81	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	4,00	1,00	2	4	4	5	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydena	30 lat i mniej	2,97	1,27	1	2	3	4	5	$H = 9,1047$ $p = 0,1050$ / $Z = 2,7676$ $p = 0,0056$
	31–35 lat	3,33	1,20	1	2	4	4	5	
	36–40 lat	3,46	1,05	1	3	4	4	5	
	41–50 lat	3,57	1,14	1	3	4	4	5	
	51–60 lat	3,68	0,94	1	3	4	4	5	
	61 lat i więcej	3,89	0,93	2	4	4	4	5	

Tabela Z-3. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Typ osobowości	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$)
Warunki podejmowania decyzji	praktyczny	3,67	0,65	2	3,75	4	4	4	$H = 13,0335$ $p = 0,0231$
	badawczy	3,39	0,85	2	3	3,5	4	5	
	artystyczny	3,50	0,95	1	3	4	4	5	
	społeczny	3,25	0,96	1	3	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,62	0,73	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,73	0,78	2	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	praktyczny	3,58	0,79	2	3,75	4	4	4	$H = 25,1506$ $p = 0,0001$
	badawczy	3,61	0,78	2	3	4	4	5	
	artystyczny	3,55	0,89	1	3	4	4	5	
	społeczny	2,82	1,20	1	2	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,48	0,79	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,50	0,86	1	3	4	4	5	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	praktyczny	3,75	0,45	3	3,75	4	4	4	$H = 8,3030$ $p = 0,1403$
	badawczy	3,39	0,61	2	3	3	4	4	
	artystyczny	3,25	0,91	1	3	3	4	5	
	społeczny	3,26	0,84	1	3	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,51	0,74	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,31	0,84	2	3	3	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Typ osobowości	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$)
Posiadana wiedza ekspercka	praktyczny	3,75	1,06	1	3,75	4	4	5	$H = 5,1753$ $p = 0,3949$
	badawczy	4,00	0,69	3	4	4	4	5	
	artystyczny	3,50	1,00	1	3	4	4	5	
	społeczny	3,69	0,88	1	3	4	4	5	
	przedsiębiorczy	3,69	0,81	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,92	0,74	2	4	4	4	5	
Doświadczenie w danym obszarze	praktyczny	4,00	0,85	3	3	4	5	5	$H = 3,3171$ $p = 0,6513$
	badawczy	4,00	0,84	3	3	4	5	5	
	artystyczny	3,60	1,23	1	2,75	4	4,25	5	
	społeczny	3,84	0,87	1	4	4	4	5	
	przedsiębiorczy	3,82	0,92	1	3	4	5	5	
	konwencjonalny	4,12	0,82	2	4	4	5	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	praktyczny	4,00	0,74	3	3,75	4	4,25	5	$H = 31,2095$ $p < 0,0001$
	badawczy	3,83	0,86	2	3	4	4	5	
	artystyczny	3,50	0,89	1	3	4	4	5	
	społeczny	3,12	1,01	1	2	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,54	0,72	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,96	0,87	2	4	4	4,75	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	praktyczny	4,08	0,79	3	3,75	4	5	5	$H = 27,8783$ $p < 0,0001$
	badawczy	3,83	0,62	3	3,25	4	4	5	
	artystyczny	3,70	0,92	1	3	4	4	5	
	społeczny	3,34	0,81	1	3	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,67	0,63	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,96	0,77	2	4	4	4	5	

Znajomość własnego procesu poznawczego	praktyczny	3,83	0,72	3	3	4	4	5	$H = 8,4822$ $p = 0,1316$
	badawczy	3,56	0,70	2	3	4	4	5	
	artystyczny	3,75	0,55	3	3	4	4	5	
	społeczny	3,51	0,83	1	3	4	4	5	
	przedsiębiorczy	3,59	0,76	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,96	0,92	2	3,25	4	5	5	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	praktyczny	3,67	0,49	3	3	4	4	4	$H = 2,8791$ $p = 0,7186$
	badawczy	3,67	0,69	2	3	4	4	5	
	artystyczny	3,65	0,67	3	3	4	4	5	
	społeczny	3,47	0,80	1	3	4	4	5	
	przedsiębiorczy	3,59	0,72	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	3,73	0,92	2	3	4	4	5	
Typ osobowości	praktyczny	3,58	0,90	2	3	3,5	4	5	$H = 17,3800$ $p = 0,0038$
	badawczy	4,00	0,69	3	4	4	4	5	
	artystyczny	3,80	0,52	3	3,75	4	4	5	
	społeczny	3,50	0,84	1	3	4	4	5	
	przedsiębiorczy	3,74	0,79	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	4,08	0,93	2	4	4	5	5	
Postawa wobec życia	praktyczny	3,92	0,67	3	3,75	4	4	5	$H = 27,3327$ $p < 0,0001$
	badawczy	4,17	0,86	2	4	4	5	5	
	artystyczny	3,75	1,07	2	3	4	5	5	
	społeczny	3,41	0,84	1	3	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,79	0,84	1	3	4	4	5	
	konwencjonalny	4,08	0,93	2	4	4	5	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Typ osobowości	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 5$)
Kondycja psychiczna i fizyczna decydenta	praktyczny	4,33	0,49	4	4	4	5	5	$H = 42,7088$ $p < 0,0001$
	badawczy	3,78	0,88	2	3,25	4	4	5	
	artystyczny	3,55	0,76	1	3	4	4	4	
	społeczny	3,11	1,13	1	2	3	4	5	
	przedsiębiorczy	3,90	0,96	1	3	4	5	5	
	konwencjonalny	4,00	1,02	1	4	4	5	5	

Legenda dla typów osobowości:

- osobowość praktyczna – poszukuję otoczenia umożliwiającego mi pracę z narzędziami, obiektami, maszynami lub zwierzętami, a unikam pracy, która wymaga intensywnego kontaktu z ludźmi związanego z koniecznością nawiązywania odpowiednich relacji,
- osobowość badawcza – preferuję prace związane z koniecznością dokonywania obserwacji oraz systematycznych analiz i badań zjawisk natury fizycznej, biologicznej czy kulturowej, unikam otoczenia, w którym zmuszony jestem do negocjowania (praca analityczna, naukowa, rozwiązywanie problemów),
- osobowość artystyczna – preferuję niejednoznaczne, nieustrukturyzowane zadania i problemy decyzyjne, które umożliwiają mi kreowanie innowacyjnych, unikatowych rozwiązań, unikam środowiska, które wymaga realizacji prac analitycznych (zwłaszcza obliczeniowych – praca artystyczna, twórcza, samodzielna),
- osobowość społeczna – preferuję pracę z ludźmi, unikam pracy o charakterze zautomatyzowanym (orientacja na pracę zespołową),
- osobowość przedsiębiorcza – dobrze się czuję w roli lidera lub negocjatora, unikam zadań i prac o charakterze naukowym (praca kierownicza, w konkurencyjnym środowisku),
- osobowość konwencjonalna – dobrze się czuję, dokonując systematycznych analiz danych, unikam otoczeń, które generują nieustrukturyzowane problemy i działania (praca zorganizowana, jasno zdefiniowana).

Tabela Z-4. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych	Wykształcenia	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Warunki podejmowania decyzji	podstawowe	3,25	0,96	2	2,75	3,5	4	4	$H = 4,4634$ $p = 0,2156$ / $Z = 1,3122$ $p = 0,1894$
	średnie	3,39	0,89	1	3	3,5	4	5	
	licencjat	3,11	0,96	1	3	3	4	5	
	magisterskie	3,46	0,89	1	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	podstawowe	3,50	1,00	2	3,5	4	4	4	$H = 5,5906$ $p = 0,1333$ / $Z = 0,1505$ $p = 0,8804$
	średnie	3,22	1,09	1	3	3,5	4	5	
	licencjat	2,75	1,04	1	2	3	3,25	4	
	magisterskie	3,16	1,10	1	2	4	4	5	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	podstawowe	3,25	0,96	2	2,75	3,5	4	4	$H = 1,0331$ $p = 0,7932$ / $Z = 0,4689$ $p = 0,6391$
	średnie	3,43	0,76	1	3	3	4	5	
	licencjat	3,25	0,84	1	3	3	4	5	
	magisterskie	3,32	0,82	1	3	3	4	5	
Posiadana wiedza ekspercka	podstawowe	3,75	1,26	2	3,5	4	4,25	5	$H = 0,7269$ $p = 0,8669$ / $Z = 0,6822$ $p = 0,4951$
	średnie	3,72	0,77	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,68	0,82	1	3	4	4	5	
	magisterskie	3,73	0,89	1	3	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych	Wykształcenia	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Doświadczenie w danym obszarze	podstawowe	4,25	0,96	3	3,75	4,5	5	5	$H = 5,8619$ $p = 0,1185$ / $Z = 0,8790$ $p = 0,3794$
	średnie	3,86	0,90	1	3	4	4,75	5	
	licencjat	3,50	0,96	1	3	4	4	5	
	magisterskie	3,90	0,89	1	4	4	4	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	podstawowe	3,50	0,58	3	3	3,5	4	4	$H = 9,4370$ $p = 0,0240$ / $Z = 1,6679$ $p = 0,0477$
	średnie	3,36	0,92	1	3	3	4	5	
	licencjat	2,89	0,92	1	2,75	3	3,25	4	
	magisterskie	3,45	0,99	1	3	4	4	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	podstawowe	3,50	1,00	2	3,5	4	4	4	$H = 5,9970$ $p = 0,1118$ / $Z = 0,9173$ $p = 0,3590$
	średnie	3,55	0,81	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,21	0,83	1	3	3	4	5	
	magisterskie	3,59	0,79	1	3	4	4	5	
Znajomość własnego procesu poznawczego	podstawowe	3,75	0,50	3	3,75	4	4	4	$H = 2,1200$ $p = 0,5479$ / $Z = 1,0261$ $p = 0,3049$
	średnie	3,55	0,85	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,46	0,88	1	3	3	4	5	
	magisterskie	3,63	0,79	1	3	4	4	5	

Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	podstawowe	3,00	0,82	2	2,75	3	3,25	4	$H = 5,4807$ $p = 0,1398$ / $Z = 1,8511$ $p = 0,0642$
	średnie	3,49	0,73	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,39	0,83	1	3	3,5	4	5	
	magisterskie	3,60	0,78	1	3	4	4	5	
Typ osobowości	podstawowe	3,50	0,58	3	3	3,5	4	4	$H = 10,5969$ $p = 0,0141$ / $Z = 1,9804$ $p = 0,0476$
	średnie	3,62	0,77	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,21	0,79	1	3	3	4	4	
	magisterskie	3,73	0,85	1	3	4	4	5	
Postawa wobec życia	podstawowe	3,50	1,00	2	3,5	4	4	4	$H = 5,0225$ $p = 0,1702$ / $Z = 0,0386$ $p = 0,9692$
	średnie	3,74	0,83	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,25	0,89	1	3	3,5	4	4	
	magisterskie	3,65	0,91	1	3	4	4	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydena	podstawowe	3,75	0,50	3	3,75	4	4	4	$H = 1,8412$ $p = 0,6060$ / $Z = 0,2404$ $p = 0,8100$
	średnie	3,50	1,05	1	3	4	4	5	
	licencjat	3,21	1,13	1	2	3	4	5	
	magisterskie	3,48	1,13	1	3	4	4	5	

Tabela Z-5. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Warunki podejmowania decyzji	najwyższy	3,33	0,96	1	3	3	4	5	$H = 0,9351$ $p = 0,6265$ / $Z = 0,4313$ $p = 0,6663$
	średni	3,45	0,89	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,40	0,85	1	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	najwyższy	2,83	1,25	1	2	3	4	5	$H = 8,5999$ $p = 0,0136$ / $Z = 2,9638$ $p = 0,0030$
	średni	3,15	1,04	1	2,25	3	4	5	
	najniższy	3,42	0,98	1	3	4	4	5	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	najwyższy	3,33	0,81	1	3	3	4	5	$H = 0,6360$ $p = 0,7276$ / $Z = 0,6740$ $p = 0,5003$
	średni	3,33	0,79	1	3	3	4	5	
	najniższy	3,39	0,85	1	3	4	4	5	
Posiadana wiedza ekspercka	najwyższy	3,77	0,75	1	4	4	4	5	$H = 4,4877$ $p = 0,1060$ / $Z = 0,9453$ $p = 0,3445$
	średni	3,63	0,91	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,86	0,83	1	4	4	4	5	

Doświadczenie w danym obszarze	najwyższy	3,76	0,84	1	3,25	4	4	5	$H = 5,3689$ $p = 0,0683$ / $Z = 2,1216$ $p = 0,0339$
	średni	3,82	0,91	1	3	4	4	5	
	najniższy	4,04	0,94	1	4	4	5	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	najwyższy	3,03	0,93	1	2	3	4	5	$H = 13,3814$ $p = 0,0012$ / $Z = 3,3197$ $p = 0,0009$
	średni	3,46	0,95	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,56	0,98	1	3	4	4	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	najwyższy	3,30	0,71	1	3	3	4	4	$H = 11,5470$ $p = 0,0031$ / $Z = 3,2280$ $p = 0,0012$
	średni	3,58	0,82	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,71	0,80	1	3	4	4	5	
Znajomość własnego procesu poznawczego	najwyższy	3,51	0,85	1	3	4	4	5	$H = 2,2805$ $p = 0,3197$ / $Z = 1,4291$ $p = 0,1530$
	średni	3,58	0,80	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,72	0,77	1	3	4	4	5	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	najwyższy	3,49	0,78	1	3	4	4	5	$H = 0,7292$ $p = 0,6945$ / $Z = 0,1250$ $p = 0,9005$
	średni	3,60	0,73	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,49	0,86	1	3	4	4	5	
Typ osobowości	najwyższy	3,57	0,84	1	3	4	4	5	$H = 1,2933$ $p = 0,5238$ / $Z = 1,1411$ $p = 0,2538$
	średni	3,65	0,81	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,72	0,88	1	3	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Postawa wobec życia	najwyższy	3,40	0,77	1	3	3	4	5	$H = 8,6856$ $p = 0,0130$ / $Z = 2,8918$ $p = 0,0038$
	średni	3,66	0,89	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,81	0,97	1	3	4	5	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydena	najwyższy	3,03	1,18	1	2	3	4	5	$H = 15,6599$ $p = 0,0004$ / $Z = 3,8605$ $p = 0,0001$
	średni	3,53	1,04	1	3	4	4	5	
	najniższy	3,75	1,06	1	3	4	4,25	5	

Tabela Z-6. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem posiadanego przez respondentów doświadczenia na stanowisku kierowniczym

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Doświadczenie zawodowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Warunki podejmowania decyzji	1-5 lat	3,33	0,95	1	3	3	4	5	$H = 5,3505$ $p = 0,1479$ / $Z = 0,0170$ $p = 0,0339$
	5-10 lat	3,31	0,96	1	3	3	4	5	
	10-20 lat	3,50	0,81	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,62	0,78	1	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	1-5 lat	2,90	1,17	1	2	3	4	5	$H = 20,3666$ $p = 0,0001$ / $Z = 4,0783$ $p < 0,0001$
	5-10 lat	2,97	1,12	1	2	3	4	5	
	10-20 lat	3,28	1,00	1	3	3,5	4	5	
	powyżej 20 lat	3,72	0,86	1	4	4	4	5	
Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	1-5 lat	3,28	0,90	1	3	3	4	5	$H = 11,9444$ $p = 0,0076$ / $Z = 2,8045$ $p = 0,0050$
	5-10 lat	3,22	0,76	1	3	3	4	5	
	10-20 lat	3,42	0,82	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,64	0,67	2	3	4	4	5	
Posiadana wiedza ekspercka	1-5 lat	3,57	0,98	1	3	4	4	5	$H = 8,4277$ $p = 0,0379$ / $Z = 2,5900$ $p = 0,0096$
	5-10 lat	3,65	0,89	1	3	4	4	5	
	10-20 lat	3,78	0,79	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	4,03	0,63	2	4	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Doświadczenie zawodowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa (df = 3) / Test trendu Jonckheere-Terpstra
Doświadczenie w danym obszarze	1-5 lat	3,83	0,83	2	3	4	4	5	$H = 13,0491$ $p = 0,0045$ / $Z = 2,3360$ $p = 0,0195$
	5-10 lat	3,74	0,95	1	3	4	4	5	
	10-20 lat	3,84	0,93	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	4,31	0,69	2	4	4	5	5	
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	1-5 lat	3,32	0,97	1	3	3	4	5	$H = 13,286$ $p = 0,0041$ / $Z = 2,9402$ $p = 0,0033$
	5-10 lat	3,23	1,03	1	3	3	4	5	
	10-20 lat	3,43	0,85	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,79	0,95	1	4	4	4	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	1-5 lat	3,55	0,81	2	3	4	4	5	$H = 13,2360$ $p = 0,0041$ / $Z = 2,2782$ $p = 0,0227$
	5-10 lat	3,42	0,82	1	3	3	4	5	
	10-20 lat	3,56	0,78	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,87	0,73	1	4	4	4	5	
Znajomość własnego procesu poznawczego	1-5 lat	3,62	0,87	2	3	4	4	5	$H = 7,6068$ $p = 0,0549$ / $Z = 1,7094$ $p = 0,0874$
	5-10 lat	3,50	0,80	1	3	4	4	5	
	10-20 lat	3,58	0,74	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,87	0,83	1	4	4	4	5	

Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	1-5 lat	3,52	0,72	2	3	4	4	5	$H = 8,1007$ $p = 0,0440$ / $Z = 2,4184$ $p = 0,0156$
	5-10 lat	3,43	0,82	1	3	4	4	5	
	10-20 lat	3,63	0,74	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,74	0,75	1	4	4	4	5	
Typ osobowości	1-5 lat	3,78	0,87	1	3	4	4	5	$H = 10,4428$ $p = 0,0151$ / $Z = 0,9876$ $p = 0,3233$
	5-10 lat	3,50	0,86	1	3	4	4	5	
	10-20 lat	3,64	0,75	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,90	0,82	1	4	4	4	5	
Postawa wobec życia	1-5 lat	3,58	0,81	1	3	4	4	5	$H = 12,3478$ $p = 0,0063$ / $Z = 2,6284$ $p = 0,0086$
	5-10 lat	3,50	0,93	1	3	3	4	5	
	10-20 lat	3,67	0,87	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	4,00	0,89	1	4	4	4,5	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydenta	1-5 lat	3,13	1,24	1	2	3	4	5	$H = 12,9436$ $p = 0,0048$ / $Z = 3,6133$ $p = 0,0003$
	5-10 lat	3,38	1,09	1	2,5	4	4	5	
	10-20 lat	3,63	1,02	1	3	4	4	5	
	powyżej 20 lat	3,87	0,98	1	4	4	4	5	

Tabela Z-7. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Obszary funkcjonalne	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Warunki podejmowania decyzji	zarządzanie	3,64	0,83	1	3	4	4	5	$H = 25,6718$ $p = 0,0012$
	sprzedaż	2,98	1,07	1	2	3	4	5	
	administracja	3,46	0,81	1	3	4	4	5	
	finanse	3,56	0,64	2	3	4	4	5	
	marketing	3,64	0,92	2	3	4	4	5	
	personel	3,57	0,94	2	3	4	4	5	
	produkcja	3,20	0,83	1	3	3	4	5	
	logistyka	4,13	0,83	3	3,75	4	5	5	
	inne	3,49	0,80	1	3	4	4	5	
Kultura organizacyjna panująca w firmie	zarządzanie	3,73	0,88	1	3	4	4	5	$H = 47,0412$ $p < 0,0001$
	sprzedaż	2,38	1,24	1	1	2	3,75	5	
	administracja	3,29	0,90	1	3	4	4	5	
	finanse	3,52	0,70	1	3	4	4	4	
	marketing	3,55	0,82	2	3	4	4	5	
	personel	3,14	0,66	2	3	3	3,75	4	
	produkcja	2,74	1,20	1	2	3	4	5	
	logistyka	3,38	0,52	3	3	3	4	4	
	inne	3,25	1,04	1	3	4	4	4	

Rodzaj i struktura problemów decyzyjnych	zarządzanie	3,55	0,89	1	3	4	4	5	<i>H = 14,3971</i> <i>p = 0,0720</i>
	sprzedaż	3,05	0,85	1	3	3	3,75	5	
	administracja	3,32	0,82	1	3	3	4	5	
	finanse	3,44	0,64	2	3	4	4	4	
	marketing	3,45	0,52	3	3	3	4	4	
	personel	3,43	0,85	2	3	3,5	4	5	
	produkcja	3,31	0,76	2	3	3	4	5	
	logistyka	3,25	0,71	2	3	3	4	4	
	inne	3,42	0,78	1	3	4	4	5	
Posiadana wiedza ekspercka	zarządzanie	3,86	0,89	1	4	4	4	5	<i>H = 9,7976</i> <i>p = 0,2795</i>
	sprzedaż	3,72	0,97	1	3	4	4	5	
	administracja	3,54	0,98	1	3	4	4	5	
	finanse	3,89	0,75	2	3,5	4	4	5	
	marketing	3,55	0,52	3	3	4	4	4	
	personel	3,50	0,85	2	3	4	4	5	
	produkcja	3,91	0,56	3	4	4	4	5	
	logistyka	3,63	0,52	3	3	4	4	4	
	inne	3,63	0,90	1	3	4	4	5	
Doświadczenie w danym obszarze	zarządzanie	4,10	1,05	1	4	4	5	5	<i>H = 11,6051</i> <i>p = 0,1697</i>
	sprzedaż	3,72	1,01	1	3	4	4	5	
	administracja	3,68	0,93	1	3	4	4	5	
	finanse	3,85	1,03	2	3	4	5	5	
	marketing	3,82	0,75	3	3	4	4	5	
	personel	3,57	0,94	2	3	4	4	5	
	produkcja	4,00	0,54	3	4	4	4	5	
	logistyka	3,75	0,71	3	3	4	4	5	
	inne	3,93	0,78	1	4	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Obszary funkcjonalne	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Zdolność do rozpoznawania i radzenia sobie z własnymi emocjami oraz emocjami innych	zarządzanie	3,80	0,96	1	4	4	4	5	$H = 48,9395$ $p < 0,0001$
	sprzedaż	2,74	1,05	1	2	3	3	5	
	administracja	3,59	0,87	1	3	4	4	5	
	finanse	3,63	0,88	2	3	4	4	5	
	marketing	3,55	0,82	2	3	4	4	5	
	personel	3,71	0,47	3	3,25	4	4	4	
	produkcja	3,03	0,82	2	2	3	4	4	
	logistyka	3,88	0,83	3	3	4	4,25	5	
	inne	3,44	0,87	1	3	4	4	5	
Posiadanie przez decydenta zdolności	zarządzanie	3,80	0,79	1	4	4	4	5	$H = 24,3889$ $p = 0,0020$
	sprzedaż	3,14	0,94	1	3	3	4	5	
	administracja	3,61	0,83	1	3	4	4	5	
	finanse	3,70	0,72	2	3	4	4	5	
	marketing	3,64	0,67	3	3	4	4	5	
	personel	3,50	0,65	2	3	4	4	4	
	produkcja	3,49	0,56	2	3	4	4	4	
	logistyka	3,88	0,83	3	3	4	4,25	5	
	inne	3,60	0,73	1	3	4	4	5	

Znajomość własnego procesu poznawczego	zarządzanie	3,86	0,79	1	4	4	4	5	<i>H</i> = 15,7241 <i>p</i> = 0,0465
	sprzedaż	3,31	0,90	1	3	3	4	5	
	administracja	3,63	0,92	1	3	4	4	5	
	finanse	3,70	0,78	2	3	4	4	5	
	marketing	3,55	0,52	3	3	4	4	4	
	personel	3,64	0,50	3	3	4	4	4	
	produkcja	3,51	0,66	2	3	4	4	5	
	logistyka	3,75	0,71	3	3	4	4	5	
	inne	3,61	0,80	1	3	4	4	5	
Preferowany sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji	zarządzanie	3,63	0,83	1	3	4	4	5	<i>H</i> = 11,2802 <i>p</i> = 0,1863
	sprzedaż	3,34	0,85	1	3	3	4	5	
	administracja	3,41	0,92	1	3	4	4	5	
	finanse	3,78	0,70	2	3	4	4	5	
	marketing	3,45	0,52	3	3	3	4	4	
	personel	3,43	0,76	2	3	4	4	4	
	produkcja	3,57	0,50	3	3	4	4	4	
	logistyka	3,75	0,89	3	3	3,5	4,25	5	
	inne	3,67	0,69	1	3	4	4	5	
Typ osobowości	zarządzanie	3,90	0,82	1	4	4	4	5	<i>H</i> = 33,1897 <i>p</i> < 0,0001
	sprzedaż	3,22	0,86	1	3	3	4	5	
	administracja	3,73	0,84	1	3	4	4	5	
	finanse	4,00	0,73	2	4	4	4	5	
	marketing	3,73	0,65	3	3	4	4	5	
	personel	3,64	0,84	2	3	4	4	5	
	produkcja	3,49	0,70	2	3	3	4	5	
	logistyka	4,13	0,64	3	4	4	4,25	5	
	inne	3,67	0,83	1	3	4	4	5	

Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	Obszary funkcjonalne	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Postawa wobec życia	zarządzanie	4,04	1,00	1	4	4	5	5	$H = 34,7838$ $p < 0,0001$
	sprzedaż	3,24	0,90	1	3	3	4	5	
	administracja	3,76	0,86	1	3	4	4	5	
	finanse	4,00	0,88	2	3	4	5	5	
	marketing	3,45	1,04	2	3	3	4	5	
	personel	3,50	0,85	2	3	3	4	5	
	produkcja	3,46	0,56	2	3	3	4	4	
	logistyka	3,63	0,52	3	3	4	4	4	
	inne	3,60	0,84	1	3	4	4	5	
Kondycja psychiczna i fizyczna decydena	zarządzanie	3,96	1,10	1	4	4	5	5	$H = 61,5123$ $p < 0,0001$
	sprzedaż	2,79	1,10	1	2	3	4	5	
	administracja	3,83	0,86	1	4	4	4	5	
	finanse	3,96	0,81	2	3,5	4	4,5	5	
	marketing	3,73	1,01	2	3	4	4,5	5	
	personel	3,86	0,86	2	3,25	4	4	5	
	produkcja	2,66	1,11	1	2	2	4	5	
	logistyka	3,75	0,71	3	3	4	4	5	
	inne	3,54	0,95	1	3	4	4	5	

Tabela Z-8. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów

Sytuacje i warunki decyzyjne, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Płeć	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test U Manna-Whitneya
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	kobiety	2,58	0,69	1	2	3	3	4	$Z = 0,3678$ $p = 0,7130$
	mężczyźni	2,60	0,70	1	2	3	3	4	
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	kobiety	2,74	0,62	1	2	3	3	4	$Z = 0,4608$ $p = 0,6449$
	mężczyźni	2,73	0,69	2	2	3	3	4	
Presja czasu	kobiety	2,63	0,73	1	2	3	3	4	$Z = 0,1272$ $p = 0,8988$
	mężczyźni	2,65	0,71	1	2	3	3	4	
Wysoki poziom niepewności	kobiety	2,75	0,63	2	2	3	3	4	$Z = 0,5712$ $p = 0,5679$
	mężczyźni	2,80	0,66	2	2	3	3	4	
Unikatowy problem decyzyjny	kobiety	2,77	0,65	1	2	3	3	4	$Z = 0,2230$ $p = 0,8236$
	mężczyźni	2,77	0,69	1	2	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	kobiety	2,59	0,65	1	2	3	3	4	$Z = 1,6733$ $p = 0,0943$
	mężczyźni	2,72	0,68	1	2	3	3	4	
Wiele możliwości rozwiązania danego problemu	kobiety	2,49	0,62	1	2	2	3	4	$Z = 0,3781$ $P = 0,7053$
	mężczyźni	2,52	0,70	1	2	2	3	4	

Tabela Z-9. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Typ osobowości (obraz siebie decydenta)	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallis (df = 5)
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	praktyczny	2,42	0,67	2	2	2	3	4	$H = 13,2732$ $p = 0,0209$
	badawczy	2,61	0,70	2	2	2,5	3	4	
	artystyczny	2,20	0,70	1	2	2	2,25	4	
	społeczny	2,56	0,65	1	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,69	0,70	1	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,88	0,82	1	2	3	3	4	
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	praktyczny	2,67	0,65	2	2	3	3	4	$H = 7,1876$ $p = 0,2071$
	badawczy	2,89	0,68	2	2,25	3	3	4	
	artystyczny	2,65	0,49	2	2	3	3	3	
	społeczny	2,69	0,62	1	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,74	0,73	1	2	3	3	4	
	konwencjonalny	3,04	0,66	2	3	3	3	4	
Presja czasu	praktyczny	2,17	0,83	1	2	2	2,25	4	$H = 23,4467$ $p = 0,0003$
	badawczy	2,39	0,85	1	2	2	3	4	
	artystyczny	2,20	0,52	1	2	2	2,25	3	
	społeczny	2,77	0,68	1	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,57	0,67	1	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,65	0,85	1	2	3	3	4	

Wysoki poziom niepewności	praktyczny	2,50	0,80	2	2	2	3	4	$H = 3,9641$ $p = 0,5546$
	badawczy	2,78	0,65	2	2	3	3	4	
	artystyczny	2,70	0,66	2	2	3	3	4	
	społeczny	2,77	0,57	2	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,77	0,69	2	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,92	0,84	2	2	3	4	4	
Unikatowy problem decyzyjny	praktyczny	2,67	0,49	2	2	3	3	3	$H = 3,2480$ $p = 0,6618$
	badawczy	2,67	0,77	2	2	2,5	3	4	
	artystyczny	2,90	0,55	2	3	3	3	4	
	społeczny	2,74	0,63	1	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,80	0,73	1	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,88	0,77	1	2,25	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	praktyczny	2,33	0,49	2	2	2	3	3	$H = 6,4382$ $p = 0,2659$
	badawczy	2,61	0,70	2	2	2,5	3	4	
	artystyczny	2,45	0,60	1	2	2,5	3	3	
	społeczny	2,66	0,64	2	2	3	3	4	
	przedsiębiorczy	2,77	0,72	2	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,50	0,76	1	2	2,5	3	4	
Wiele alternatyw rozwiązania danego problemu	praktyczny	2,25	0,45	2	2	2	2,25	3	$H = 7,3376$ $p = 0,1967$
	badawczy	2,61	0,70	2	2	2,5	3	4	
	artystyczny	2,55	0,60	2	2	2,5	3	4	
	społeczny	2,44	0,67	1	2	2	3	4	
	przedsiębiorczy	2,66	0,70	2	2	3	3	4	
	konwencjonalny	2,62	0,50	2	2	3	3	3	

Legenda dla typów osobowości:

- osobowość praktyczna- poszukuję otoczenia umożliwiającego mi pracę z narzędziami, obiektami, maszynami lub zwierzętami, a unikam pracy, która wymaga intensywnego kontaktu z ludźmi związanego z koniecznością nawiązywania odpowiednich relacji,

- osobowość badawcza – preferuję prace związane z koniecznością dokonywania obserwacji oraz systematycznych analiz i badań zjawisk natury fizycznej, biologicznej czy kulturowej, unikam otoczenia, w którym zmuszony jestem do negocjowania (praca analityczna, naukowa, rozwiązywanie problemów),
- osobowość artystyczna – preferuję niejednoznaczne, nieustrukturyzowane zadania i problemy decyzyjne, które umożliwiają mi kreowanie innowacyjnych, unikatowych rozwiązań, unikam środowiska, które wymaga realizacji prac analitycznych (zwłaszcza obliczeniowych – praca artystyczna, twórcza, samodzielna),
- osobowość społeczna – preferuję pracę z ludźmi, unikam pracy o charakterze zautomatyzowanym (orientacja na pracę zespołową),
- osobowość przedsiębiorcza – dobrze się czuję w roli lidera lub negocjatora, unikam zadań i prac o charakterze naukowym (praca kierownicza, w konkurencyjnym środowisku),
- osobowość konwencjonalna – dobrze się czuję, dokonując systematycznych analiz danych, unikam otoczeń, które generują nieustrukturyzowane problemy i działania (praca zorganizowana, jasno zdefiniowana).

Tabela Z-10. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Wykształcenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df = 3$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 0,2662$ $p = 0,9662$ / $Z = 0,3601$ $p = 0,7188$
	średnie	2,57	0,78	1	2	2,5	3	4	
	licencjat	2,60	0,69	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,61	0,66	1	2	3	3	4	
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 1,2107$ $p = 0,7504$ / $Z = 0,8047$ $p = 0,4210$
	średnie	2,73	0,67	2	2	3	3	4	
	licencjat	2,68	0,67	2	2	3	3	4	
	magisterskie	2,76	0,64	1	2	3	3	4	

Presja czasu	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	$H = 2,4516$ $p = 0,4841$ / $Z = 0,8683$ $p = 0,3852$
	średnie	2,53	0,78	1	2	3	3	4	
	licencjat	2,71	0,76	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,66	0,69	1	2	3	3	4	
Wysoki poziom niepewności	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	$H = 0,5452$ $p = 0,9089$ / $Z = 0,2338$ $p = 0,8151$
	średnie	2,74	0,68	2	2	3	3	4	
	licencjat	2,82	0,55	2	2,75	3	3	4	
	magisterskie	2,77	0,64	2	2	3	3	4	
Unikatowy problem decyzyjny	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 0,9701$ $p = 0,8085$ / $Z = 0,0449$ $p = 0,9642$
	średnie	2,80	0,66	1	2	3	3	4	
	licencjat	2,71	0,71	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,77	0,66	1	2	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	$H = 1,0541$ $p = 0,7882$ / $Z = 0,4044$ $p = 0,6859$
	średnie	2,59	0,66	2	2	2,5	3	4	
	licencjat	2,71	0,81	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,64	0,65	1	2	3	3	4	
Wiele możliwości rozwiązania danego problemu	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 0,6636$ $p = 0,8817$ / $Z = 0,3581$ $p = 0,7202$
	średnie	2,53	0,73	1	2	2	3	4	
	licencjat	2,39	0,69	1	2	2	3	4	
	magisterskie	2,52	0,63	1	2	2	3	4	

Tabela Z-11. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Wykształcenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallis (df = 3) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	H = 0,2662 p = 0,9662 / Z = 0,3601 p = 0,7188
	średnie	2,57	0,78	1	2	2,5	3	4	
	licencjat	2,60	0,69	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,61	0,66	1	2	3	3	4	
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	H = 1,2107 p = 0,7504 / Z = 0,8047 p = 0,4210
	średnie	2,73	0,67	2	2	3	3	4	
	licencjat	2,68	0,67	2	2	3	3	4	
	magisterskie	2,76	0,64	1	2	3	3	4	
Presja czasu	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	H = 2,4516 p = 0,4841 / Z = 0,8683 p = 0,3852
	średnie	2,53	0,78	1	2	3	3	4	
	licencjat	2,71	0,76	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,66	0,69	1	2	3	3	4	
Wysoki poziom niepewności	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	H = 0,5452 p = 0,9089 / Z = 0,2338 p = 0,8151
	średnie	2,74	0,68	2	2	3	3	4	
	licencjat	2,82	0,55	2	2,75	3	3	4	
	magisterskie	2,77	0,64	2	2	3	3	4	

Unikatowy problem decyzyjny	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 0,9701$ $p = 0,8085$ / $Z = 0,0449$ $p = 0,9642$
	średnie	2,80	0,66	1	2	3	3	4	
	licencjat	2,71	0,71	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,77	0,66	1	2	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	podstawowe	2,75	0,50	2	2,75	3	3	3	$H = 1,0541$ $p = 0,7882$ / $Z = 0,4044$ $p = 0,6859$
	średnie	2,59	0,66	2	2	2,5	3	4	
	licencjat	2,71	0,81	1	2	3	3	4	
	magisterskie	2,64	0,65	1	2	3	3	4	
Wiele możliwości rozwiązania danego problemu	podstawowe	2,50	0,58	2	2	2,5	3	3	$H = 0,6636$ $p = 0,8817$ / $Z = 0,3581$ $p = 0,7202$
	średnie	2,53	0,73	1	2	2	3	4	
	licencjat	2,39	0,69	1	2	2	3	4	
	magisterskie	2,52	0,63	1	2	2	3	4	

Tabela Z-12. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df=3$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	najwyższy	2,63	0,62	1	2	3	3	4	$H = 0,9271$ $p = 0,6290$ / $Z = 0,9393$ $p = 0,3476$
	średni	2,59	0,70	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,56	0,75	1	2	2	3	4	

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa (df=3) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	najwyższy	2,71	0,57	2	2	3	3	4	H = 0,7046 p = 0,7031 / Z = 0,2531 p = 0,4001
	średni	2,77	0,67	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,71	0,68	2	2	3	3	4	
Presja czasu	najwyższy	2,73	0,70	1	2	3	3	4	H = 1,8020 p = 0,4062 / Z = 1,2989 p = 0,1940
	średni	2,62	0,75	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,58	0,69	1	2	3	3	4	
Wysoki poziom niepewności	najwyższy	2,77	0,54	2	2	3	3	4	H = 0,9012 p = 0,6372 / Z = 0,7506 p = 0,4529
	średni	2,79	0,65	2	2	3	3	4	
	najniższy	2,72	0,72	2	2	3	3	4	
Unikatowy problem decyzyjny	najwyższy	2,73	0,59	2	2	3	3	4	H = 2,0540 p = 0,3581 / Z = 0,3037 p = 0,7613
	średni	2,82	0,69	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,71	0,66	2	2	3	3	4	

Rutynowy problem decyzyjny	najwyższy	2,63	0,64	1	2	3	3	4	$H = 4,3155$ $p = 0,1156$ / $Z = 1,2269$ $p = 0,2199$
	średni	2,70	0,67	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,51	0,67	1	2	2	3	4	
Wiele alternatyw rozwiązania danego problemu	najwyższy	2,47	0,63	1	2	2	3	4	$H = 7,4827$ $p = 0,0237$ / $Z = 1,0650$ $p = 0,2869$
	średni	2,59	0,66	1	2	3	3	4	
	najniższy	2,35	0,65	1	2	2	3	4	

Tabela Z-13. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów

[313]

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Doświadczenie zawodowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df=3$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	1-5 lat	2,63	0,69	1	2	3	3	4	$H = 7,0145$ $p = 0,0714$ / $Z = 1,4425$ $p = 0,1492$
	5-10 lat	2,61	0,67	1	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,65	0,68	1	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,33	0,74	1	2	2	3	4	
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	1-5 lat	2,75	0,63	2	2	3	3	4	$H = 3,0228$ $p = 0,3881$ / $Z = 0,2299$ $p = 0,8181$
	5-10 lat	2,72	0,66	1	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,81	0,66	1	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,62	0,63	2	2	3	3	4	

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Doświadczenie zawodowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa ($df=3$) lub Test trendu Jonckheere-Terpstra
Presja czasu	1-5 lat	2,75	0,73	1	2	3	3	4	$H = 8,7932$ $p = 0,0322$ / $Z = 2,5062$ $p = 0,0122$
	5-10 lat	2,69	0,75	1	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,63	0,63	1	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,33	0,74	1	2	2	3	4	
Wysoki poziom niepewności	1-5 lat	2,77	0,59	2	2	3	3	4	$H = 1,8972$ $p = 0,5940$ / $Z = 0,6260$ $p = 0,5313$
	5-10 lat	2,79	0,67	2	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,80	0,65	2	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,64	0,63	2	2	3	3	4	
Unikatowy problem decyzyjny	1-5 lat	2,80	0,63	1	2	3	3	4	$H = 2,3285$ $p = 0,5071$ / $Z = 1,2163$ $p = 0,2239$
	5-10 lat	2,80	0,68	1	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,77	0,66	1	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,64	0,67	2	2	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	1-5 lat	2,75	0,68	2	2	3	3	4	$H = 4,1217$ $p = 0,2486$ / $Z = 1,4487$ $p = 0,1474$
	5-10 lat	2,62	0,67	1	2	3	3	4	
	10-20 lat	2,66	0,63	2	2	3	3	4	
	powyżej 20 lat	2,49	0,72	1	2	2	3	4	

Wiele możliwości rozwiązania danego problemu	1–5 lat	2,53	0,68	1	2	2,5	3	4	$H = 3,4554$ $p = 0,3266$ / $Z = 1,2129$ $p = 0,2252$
	5–10 lat	2,54	0,68	1	2	2	3	4	
	10–20 lat	2,53	0,65	1	2	2	3	4	
	powyżej 20 lat	2,31	0,57	1	2	2	3	3	

Tabela Z-14. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Obszar funkcjonalny	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Zbyt mała liczba informacji dotyczących problemu decyzyjnego	zarządzanie	2,55	0,71	1	2	2	3	4	$H = 2,0624$ $p = 0,9790$
	sprzedaż	2,57	0,70	1	2	3	3	4	
	administracja	2,61	0,70	1	2	3	3	4	
	finanse	2,56	0,64	2	2	2	3	4	
	marketing	2,36	0,67	1	2	2	3	3	
	personel	2,64	0,84	1	2	3	3	4	
	produkcja	2,66	0,59	2	2	3	3	4	
	logistyka	2,63	0,74	2	2	2,5	3	4	
	inne	2,63	0,72	1	2	3	3	4	

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Obszar funkcjonalny	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Szum informacyjny (zbyt duża liczba informacji)	zarządzanie	2,71	0,71	1	2	3	3	4	$H = 4,2740$ $p = 0,8316$
	sprzedaż	2,83	0,60	2	2	3	3	4	
	administracja	2,68	0,69	1	2	3	3	4	
	finanse	2,74	0,59	2	2	3	3	4	
	marketing	2,73	0,65	2	2	3	3	4	
	personel	2,79	0,70	2	2	3	3	4	
	produkcja	2,83	0,57	2	2,5	3	3	4	
	logistyka	2,50	0,53	2	2	2,5	3	3	
	inne	2,68	0,71	2	2	3	3	4	
Presja czasu	zarządzanie	2,49	0,77	1	2	2	3	4	$H = 13,4721$ $p = 0,0966$
	sprzedaż	2,79	0,81	1	2	3	3	4	
	administracja	2,54	0,60	2	2	2	3	4	
	finanse	2,56	0,75	1	2	3	3	4	
	marketing	2,45	0,52	2	2	2	3	3	
	personel	2,36	0,74	1	2	2	3	4	
	produkcja	2,83	0,62	1	3	3	3	4	
	logistyka	2,63	0,74	2	2	2,5	3	4	
	inne	2,70	0,71	1	2	3	3	4	

Wysoki poziom niepewności	zarządzanie	2,92	0,70	2	2	3	3	4	$H = 8,2739$ $p = 0,4072$
	sprzedaż	2,81	0,58	2	2	3	3	4	
	administracja	2,71	0,68	2	2	3	3	4	
	finanse	2,74	0,59	2	2	3	3	4	
	marketing	2,36	0,50	2	2	2	3	3	
	personel	2,71	0,61	2	2	3	3	4	
	produkcja	2,77	0,60	2	2	3	3	4	
	logistyka	2,63	0,74	2	2	2,5	3	4	
	inne	2,77	0,68	2	2	3	3	4	
Unikatowy problem decyzyjny	zarządzanie	2,78	0,71	2	2	3	3	4	$H = 12,4986$ $p = 0,1303$
	sprzedaż	2,98	0,63	1	3	3	3	4	
	administracja	2,73	0,67	1	2	3	3	4	
	finanse	2,85	0,60	2	2,5	3	3	4	
	marketing	2,45	0,52	2	2	2	3	3	
	personel	2,57	0,76	1	2	3	3	4	
	produkcja	2,66	0,59	2	2	3	3	4	
	logistyka	2,75	0,71	2	2	3	3	4	
	inne	2,72	0,67	2	2	3	3	4	
Rutynowy problem decyzyjny	zarządzanie	2,67	0,75	2	2	3	3	4	$H = 12,0440$ $p = 0,1492$
	sprzedaż	2,81	0,71	1	2	3	3	4	
	administracja	2,46	0,64	1	2	2	3	4	
	finanse	2,74	0,71	2	2	3	3	4	
	marketing	2,36	0,67	1	2	2	3	3	
	personel	2,43	0,65	2	2	2	3	4	
	produkcja	2,74	0,56	2	2	3	3	4	
	logistyka	2,50	0,53	2	2	2,5	3	3	
	inne	2,58	0,60	2	2	3	3	4	

Sytuacje i warunki, w których wykorzystywana jest intuicja w procesach podejmowania decyzji	Obszar funkcjonalny	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	Maksimum	Test Kruskala-Wallisa
Wiele alternatyw rozwiązania danego problemu	zarządzanie	2,49	0,77	1	2	2	3	4	$H = 3,0948$ $p = 0,9283$
	sprzedaż	2,50	0,66	1	2	2	3	4	
	administracja	2,56	0,59	2	2	3	3	4	
	finanse	2,44	0,51	2	2	2	3	3	
	marketing	2,45	0,52	2	2	2	3	3	
	personel	2,71	0,73	2	2	3	3	4	
	produkcja	2,51	0,66	1	2	2	3	4	
	logistyka	2,25	0,46	2	2	2	2,25	3	
	inne	2,51	0,71	1	2	2	3	4	

Bibliografia

- Agor, W. H. (1998). *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu.
- Akinci, W. i Sadler-Smith, E. (2012), Intuition in management research: a historical review. *International Journal of Management Review*, 14.
- Allinson, C. W. i Hayes, J. (1996). The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33.
- Allinson, C. W. i Hayes, J. (2003). Allinson-Hayes cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7.
- Allinson, C. W., Chell, E. i Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9.
- Andersen, J. A. (2000), Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1).
- Andrzejewska, M., Berkay, D., Dreesmann, S., Haslbeck, J. i Furlan, S. (2013). (In)accurate intuition: fast reasoning in decision making. *Journal of European Psychology Students*, 4(2), 1 September.
- Bago, B. i De Neys, W. (2017). Fast logic?: Examining the time course assumption of dual process theory. *Cognition*, 158, January.
- Banaszyk, P., Fimińska-Banaszyk, R. i Stańda, A. (1997). *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Banaszyk, P. (2006). Podejścia do zarządzania strategicznego a wymagania naukowości badań strategii biznesowych. W: M. Romanowska i P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*. Warszawa: Wydawnictwo SGH w Warszawie.
- Bansal, R. i Corley, K. (2011). The coming of age qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54, 2.
- Barnard, Ch. I. (1997). *Funkcje kierownicze*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Bauer, J. (2008). *Co potrafią lustrzane neurony. Empatia*. Warszawa: PWN.
- Bazerman, M. H. i White, S. B. (1995). Loewenstein, perceptions of fairness in interpersonal and individual choice situations. *Current Directions in Psychological Science*, 4.
- Bedyńska, S. i Cypryańska, M. (red.). (2013). *Statystyczny drogowskaz 2. Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.
- Bedyńska, S. i Cypryańska, M. (red.). (2013). *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.
- Behling, O. i Eckel, N. L. (1991). *Making sense out of intuition*. *Academy of Management Executive*, 5(1).

- Belden, S. R. (2008). Science in culture, neuroeconomics and neuromarketing. Practical applications and ethical concerns. *Journal of Mind Theory*, 0, 1.
- Bergson, H. (1911). *Introduction to methaphysics*. New York: English Translation.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. W: H. Plessner, C. Betsch i T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates In.
- Bieniok, H., Halama, H. i Ingram, M. (2006). *Podjęmowanie decyzji menedżerskich*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Blume, B. D. i Covin, J. G. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do?. *Journal of Business Venturing*, 26.
- Bocheński, J. M. (1987). *Sto zabobonów, Krótki filozoficzny słownik zabobonów*. Paryż: Instytut Literacki.
- Bolesta-Kukułka, K. (2000). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
- Borowska, A. (2012). Rola intuicji w organizacji. *Ekonomia i Zarządzanie*, 3.
- Bratianu, C. i Andriessen, D. (2008). Knowledge as energy: a metaphorical analysis. *Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management, Solent Southampton University*, 4–5 September 2008, Academic Publishing.
- Braybrooke, D. i Lindblum, C. E. (1969). Types of decision-making. W: J. N. Rosenau (Ed.), *International politics and foreign policy. A reader in research theory*. New York: The Free Press.
- Brockman, E. N. i Anthony, W. P. (1998). The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*, 10, 204–222.
- Bross, I. B. (1965). *Jak podejmować decyzje*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński, J. (2009). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buchanan, L. i O'Connell, A. (2012). Krótka historia nauki o podejmowaniu decyzji. *Business Harvard Review Polska*, marzec.
- Burciu, A. i Hapenciuc, C. V. (2010). *Non-rational thinking in the decision making process*, European Conference on Intellectual Capital.
- Burk, L. A. i Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*, London: Heinemann.
- Cakrt, M. (2006). *Typy osobowości*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Calabretta, G., Gemser, G. i Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3–4).
- Cannon-Bowers, J. A., Hodenizer, L., Salas, E. i Bowers, C. A. (1998). A framework to understanding pre-practice conditions and their impact on learning. *Personnel Psychology*, 51(2).
- Cappon, D. (1993). The anatomy of intuition. *Psychology Today*, 26 (May – June).
- Cappon, D. (1994). *Intuition and management: Research and applications*. Westport, CT:

- Quorum Books.
- Cartwright, T. (2004), Feeling your way: enhancing leadership through intuition. *Leadership*.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational behavior. The management of individual and organizational performanc*. Boston, London, Toronto: Allyn & Bacon.
- Choynowski, M. (1971). Podstawy i zastosowania teorii rzetelności testów psychologicznych. W: J. Koziński (red.), *Problemy psychologii matematycznej*. Warszawa: PWN.
- Clarke, I. M. i Mackaness, W. (2001). Management intuition: an interpretative account of structure and content using cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147-172.
- Cohen, M. D., March, J. G. i Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Cooper, R. K. i Sawaf, A. (2000). EQ. *Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa: Studio Emka.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2013). Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją. *Przegląd Organizacji*, 6.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9.
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161).
- Czermiński, A. i Czapiewski, M. (1995). *Organizacja procesów decyzyjnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Dane, E. i Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32.
- Dane, E. i Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24.
- Dane, E., Rockmann, K. W. i Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (2).
- Davenport, T. (2012). Podejmowanie lepszych decyzji. *Business Harvard Polska, Review*, marzec.
- Davis, C., Patte, K., Tweed, S. i Curtis, C. (2007). Personality traits associated with decision-making deficits, *Personality and Individual Differences*, 42.
- Day, L. (1997). *Praktyczna intuicja*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- De Leeuw, E. D. i Collins, M. (1997). Data collection methods and survey quality: an overview. W: L. E. Lyberg, P. P. Biemer, M. Collins, E. D. De Leeuw, C. Dippo., N. Schwarz i D. Trewin (Eds.), *Survey measurement and process quality*. New York: John Wiley & Son.
- De Neys, W., Schaeken, W. i d'Ydewalle, G. (2005). Working memory and counterexample retrieval for causal conditionals. *Thinking and Reasoning*, 11.
- Delaney, D., Guidling, C. i Mcmanus, L. (2014). The use of intuition in the sponsorship decision-making process. *Contemporary Management Research*, 10(1), March.
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: the merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586-598.
- Dobrowolowicz, W. (1995). *Mysleć intuicyjnie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Fundacja Książka Naukowo-Techniczna.

- Doherty, M. E. i Kurz, E. M. (1996). Social judgement theory. *Thinking and Reasoning*, 2.
- Drabarek, A. (1999). *O poznawaniu dobra moralnego. Różne rozumienie intuicji w etyce polskiej*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Drabarek, A. (2000). *Intuicja w filozofii i etyce*, Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Drabarek, A. (2002). *Rozważania o intuicji. Albo albo. Problemy psychologii i kultury. Intuicja psychika wizyjna*. Warszawa: „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- Drucker, P. (1976). *Skuteczne zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P. (1993). *Managing for results*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. (2000). *Mysli przewodnie Druckera*. Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P. (2005). *Podejmowanie decyzji*. Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, Spring.
- Eisenhardt, K. M. i Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue).
- Elbanna, S., Child, J. i Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1–2), Feb. – April.
- Eling, K., Griffin, A. i Langerak, F. (2014). Using intuition in fuzzy frontend decision making: a conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), September.
- Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: or a theory of a theory. *American Psychologist*, 28.
- Epstein, S. (1985). The implications of cognitive-experiential self-theory for research in social psychology and personality. *Journal of the Theory of Social Behavior*, 15.
- Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. W: L. Pervin (Ed.), *Handbook of personality theory and research*. NY: Guilford Press.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49.
- Epstein, S. (1998). Emotions and psychology from the perspective of cognitive-experiential self-theory. W: W. F. Flack i J. D. Laird (Eds.), *Emotions in psychopathology: Theory and research, Series in affective science*. NY: Oxford University Press.
- Epstein, S. (2008). Intuition from the perspective of cognitive-experiential self-theory, W: C. Betsch i T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgement and decision making*. New York: Taylor & Francis.
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgement and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59.
- Evans, J. S. B. T. (2009). How many dual-process theories do we need? One, two or many?. W: J. S. B. T. Evans (Ed.), *In two minds: dual processes and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Evans, J. S. B. T. (2010). Intuition and reasoning: a dual-process perspective. *Psychological Inquiry*, 21.
- Evans, J. S. B. T. i Over, D. E. (1996). *Rationality and reasoning*, Hove: Psychology Press.
- Fabryczewska, J. (2005). Efektywność wykorzystania technik CADAC w badaniach rynku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, seria: Ekonomia i Zarządzanie*, 10.

- Fazlagić, J. (2005). *Intuicja w zarządzaniu*. Pobrane z <http://www.klubcio.pl/artykuly/49452/Intuicja.w.zarzadzaniu.html>.
- Fazlagić, J. (2012). *Intuicyjne zarządzanie*. Pobrane z www.abc.com.pl, portal internetowy Wydawnictwa Wolters Kluwer (12.04.2012).
- Firsch, B. (2011). Who really makes the big decisions in your company?. *Business Harvard Review*, December.
- Fisch, B. i Businesshoff, B. (1982). *Bebiasing*. W: D. Kahneman, P. Slovic i A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frankfort-Nachmias, C. i Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Gach, D. i Wodecka-Hajek, A. (2003). Praca z wyobraźnią, czyli zasady twórczego rozwiązywania problemów w firmie. *Personel*, 1–15 października.
- Gaglio, C. M. i Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: enterpreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16 (2).
- Galata, S. (2004). *Zarządzanie strategiczne organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Warszawa: Diffin.
- Geletkanycz, M. i Tepper, B. J. (2012). Publishing in: AMJ-Part 6: Discussing the Implications. *Academy of Management Journal*, 55, 2.
- Gigerenzer, G., Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1, 107–143.
- Glimcher, P. W. i Rustichini, A. (2004). Neuroeconomics: the consilience of brain and decision. *Science*, 306 (5695).
- Glockner, A. i Witteman, C. (2010). Beyond dual-process models: A categorization of process underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking and Reasoning*, 16(1).
- Goldberg, P. (1983). The many faces of intuition. W: W. H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, CA: Sage, 62–77.
- Goldberg, P. (1998). *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, w: W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji*, Kraków.
- Goldberg, P. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, January.
- Gordon, R. (1945). *Business leadership in the large corporation*. Washington: Brooking Institution.
- Gościński, J. (1968). *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Gudonavicius, L. i Fayomi, J. O. (2014). The relation between entrepreneurial presonality and strategic decision ma king. *Social nad Behavioral Sciences*, 156.
- Guilford, J. P. (1978). *Natura inteligencji człowieka*. Warszawa: PWN.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108.
- Hammond, K. R. (2000). *Judgments under stress*, New York: Oxford University Press.
- Hammond, K. R. (2010). Intuition, no... quasirationality, yes. *Psychological Inquiry*, 21. Taylor & Francis Group.

- Hammond, K. R. i Summers, D. A. (1972). Cognitive control. *Psychological Review*, 79.
- Harper, S. C. (1998). Intuicja: Co odróżnia dyrektorów od kierowników niższych szczebli. W: W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Hayashi, A. M. (2005). *Kiedy należy zaufać przeczuciom?*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Hayasi, A. M. (2001). When to TRUST your GUT. *Harvard Business Review*, 79(2), 59–65.
- Hayward, T. i Preston, J. (1998). Chaos theory, economics and information: The implications for strategic decision-making. *Journal of Information Science*, 5(3).
- Hensman, A. i Sadler-Smith, E. (2011). Intuition in banking and finance. *European Management Journal*, 29.
- Hodgkinson, G. P. i Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. CA Sage: Thousand Oaks.
- Hogarth, R. (2001). *Educating intuition: a challenge for the 21st century*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices*. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc, Odessa.
- Hornowska, E. (2007). *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*. Warszawa: Scholar.
http://www.academia.edu/9480939/Metody_szacowania_rzetelnosci_pomiaru_testem.
 Pobrane 1.12.2015.
- <http://www.dziecisawazne.pl/8-inteligencji-wedlug-prof-h-gardnera/>. Pobrane 11.05.2017.
- <http://www.fawor.com.pl>. Pobrane 6.05.2015.
- http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/rangowanie-observacji_407.html. Pobrane 24.02.2016.
- <http://www.sciencedaily.com/releases/2012/12/121220144155.htm>. Pobrane 31.07.2015.
- <http://www.spring.org.uk/2008/05/13-ways-to-improve-your-decision-making.php>. Pobrane 11.09.2015.
- Idson, L. C., Chugh, D., Bereby-Meyer, Y., Morgan, S., Grosskopf, B. i Bazerman, M. (2004). Overcoming focusing failures in competitive environment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(3).
- Irving, J. L. i Mann, L. (1977). *Decision making. A psychological study of foreign-policy decisions and commitment*. New York: Free Press.
- Isenberg, D. J. (1984), *How senior managers think*. *Harvard Business Review*, November – December.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2008). Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2015). Procesy afektywne automatyczne jako wyznaczniki decyzyjności menedżera. *Problemy Zarządzania*, 1(51), t. 2.
- Jankowski, K. i Zajenkowski, M. (2009). Metody szacowania rzetelności testu. W: K. Fronczyk (red.), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*. Warszawa: Vizja Press.
- Jędrzejczyk, W. (2013). *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Jędrzejczyk, W. (2015). System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie – ocena i weryfikacja. *Przegląd Organizacji*, 1.

- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. i Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8, 3.
- Jung, C. G. (1934). *Modern man in search of a soul*, New York: Harcourt Brace.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697–720.
- Kahneman, D. i Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *The American Psychologist*, 64.
- Kahneman, D. i Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 39.
- Kahneman, D., Lovallo, D. i Sibony, O. (2012). Zanim podejmiesz ważną decyzję. *Harvard Business Review Polska*, marzec.
- Kaufmann, L., Meschnig, G. i Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, 2, June.
- Keshvari, F., Rezvani, Z., Ghassemi, F. i Pouretemad, H. (2016). Temporal correlates of intuition and cognitive control in moral decision, making in different social contexts. *European Psychiatry*, 33, March.
- Khatri, N. i Ng, H. A. (2000). Role of intuition in strategic decision making. *Human Relation*, 53, 1.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- King, B. M. i Minium, E. W. (2009). *Statystyka dla psychologów i pedagogów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: how people make decisions*. MA: MIT, Cambridge.
- Klein, G.A. (2003). *The power of intuition*. New York: Doubleday.
- Kołodziejczak, M. i Sobczyk, J. R. (2006). Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej. W: W. Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kowalewski, K. (2012). Zarządzanie intuicyjne w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski (wyniki badań empirycznych). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 737, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 56. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kozielecki, J. (1975). *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki, J. (2000), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2015). Działania intuicyjne w praktyce przedsiębiorczej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16, 11, cz. 1.
- Krąpiec, M. A. (2008). *Intuicja*. Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu. Pobrane 10.04.2008 z [http:// ptta.pl/pef/PDF/i/Intuicja.pdf](http://ptta.pl/pef/PDF/i/Intuicja.pdf).
- Krzakiewicz, K. (1986). O niektórych interpretacjach pojęcia racjonalności decyzji kierowniczych. *Zeszyty Naukowe. Seria 1 / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 139.
- Krzakiewicz, K. (2011). Kognitywne kompetencje menedżerów w aspekcie zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 189.
- Krzakiewicz, K. i Cyfert, S. (2015). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Kuo, F. Y. (1998). Managerial intuition and the development of executive support systems. *Decision Support Systems*, 24.
- La Pira, F. (2011). Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*, January, 6.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. i Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stolo. *Organization Science*, 6 (3).
- Laufer, H. (2008). *Podejmowanie decyzji. Jak unikać ryzyka. Jak efektywnie działać*. Warszawa: Wydawnictwo BC Edukacja.
- Laughlin, P. R. i Ellis, A. L. (1986). Demonstrability and social combination processes on mathematical intellectual tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22.
- Lee, N., Broderick, A. J. i Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63.
- Leigh, A. (1999). Doskonałe podejmowanie decyzji. Wszystko czego potrzebujesz, aby udało ci się za pierwszym razem. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Lindblom, Ch. E. (1965). *The intelligence of democracy: decision making through mutual adjustment*. New York: Free Press.
- Lindner, R. (2015). *Menedżer Samuraj. Intuicja jako klucz do sukcesu*. Warszawa: KURHAUS Publishing.
- Lipshitz, R. i Shulimovitz, N. (2007). Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 1.
- Lovett, M. C. (2002). Problem solving. W: H. Pashler i D. Medin (Eds.), *Stevens' handbook of experimental psychology* (Volume 2: *Memory and cognitive processes*). New York: Wiley.
- Luecke, R., Rowe, A. J. i Kwiatkowski L. (2007), *Podejmowanie decyzji: 5 kroków do lepszych wyników*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Malewska, K. (2010). Intuicja w procesie podejmowania decyzji menedżerskich. W: J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami: ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Malewska, K. (2011). Rationality vs. intuition in the process of managerial decision making. W: P. Bartowiak (Ed.), *The functioning of the company during the crisis*, Poznań: Scientific Society for Organization and Management.
- Malewska, K. (2012). Kognitywna Teoria Kontinuum w procesie podejmowania decyzji. W: A. Barabasz i E. Głuszek (red.), *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Malewska, K. (2013a). Determinanty skuteczności wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Malewska, K. (2013b). Doskonalenie potencjału intuicyjnego współczesnego menedżera. *Nauki o zarządzaniu. Management Sciences*, 4(17).
- Malewska, K. (2013c). Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 1(14).
- Malewska, K. (2013d). Intuicja w badaniach empirycznych z zakresu zarządzania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie*, 52. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

- Malewska, K. (2013e). New trends in decision making process. *Organizacja i Kierowanie/ Organization and Management*, 1 (154).
- Malewska, K. (2013f). Rodzaje intuicji w procesie podejmowania decyzji. W: H. Czubasiewicz, Z. Mokwa i P. Walentynowicz (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Malewska, K. (2014). Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji. *Marketing i Rynek*, 5.
- Malewska, K. (2015a). Intuition in decision-making – theoretical and empirical aspects. *International Journal of Business and Economic Development*, 3 (3).
- Malewska, K. (2015b). *Intuition in managerial decision-making: results of an empirical studies*. Proceedings of The 11th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG), UK: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- March, J. G. i Simon, H. A. (1984). *Organizacje*. Warszawa: PWN.
- Markowski, E. (2012). Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Matejun, M. (2015). Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne. *Zeszyty Naukowe*, 1194. Łódź: Wydawnictwo Politechnika Łódzka.
- Matzler, K., Bauer, F. (2014). The role of intuition and deliberation for exploration and exploitation success. *Creativity and Innovation Management*, 23,3.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books.
- Mazur, A. (2012). *Intuicja dla menedżerów*. Pobrane z www.neurolingwistyka.com, 17.03.2012.
- Mielus, M. (2008). *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*. W: D. Fatuła (red.), *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Mikołajewski, P. (2007). Intuicja i realizam. Intuicja oprzyrządowana. *Organizacja i Kierowanie*, 3(129).
- Milkman, K. L., Chugh, D. i Bazerman, M. H. (2008). *How can decision making be improved?*. Working Papers in draft form.
- Moore, D. i Lowenstein, G. (2004). Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, 17(2).
- Moore, D., Swift, S. A., Sharek, Z. i Gino, F. (2007). *Correspondence bias in performance evaluation: Why grade inflation works*, Tepper Working Paper.
- Moorhead, G. i Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*, Warszawa: PWN.
- Moshman, D. (1999). *Adolescent psychological development: Rationality, morality, and identity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Moshman, D. (2000). Diversity in reasoning and rationality: Metacognitive and developmental considerations. *Behavioral & Brain Sciences*, 23.
- Moxley, J. H., Ericsson, K. A., Charness, N. i Krampe, R. T. (2012). The role of intuition and deliberative thinking in experts' superior tactical decision-making. *Cognition*, 124(1).

- Myers, D. G. (2004). *Intuicja. Jej siła i słabość*. Gdańsk: Wydawnictwo Moderator.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A. i Czerska, M. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Nosal, C. S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Oleksyn, T. (1997). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Oliver, E. (2007). Intuition in decision-making. *Nonprofit World*, 25(4), Jul/Aug.
- Osman, M. (2004). An evaluation of dual-process theories of reasoning. *Psychonomic Bulletin & Review*.
- Pachur, T. i Spaar, M. (2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making, *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 3, September.
- Pacini, R. i Epstein, S. (1999). The relation of national and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6).
- Paprika, Z. Z. (2006). *Analysis and intuition in strategic decision making. The case of California*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem,.
- Parikh, J., Neubauer, F. i Lank, A. G. (1994). *Intuition: the new frontier of management*. London: Blackwell.
- Pawlak, W. R. (2004). *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*. Poznań: Wydawnictwo Forum.
- Pełka, B. (1996). *Zarządzanie przedsiębiorstwem i menedżeryzm*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.
- Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Penc, J. (2001). *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin.
- Petitmengin-Peugeot, C. (1999). The intuitive experience. *Journal of Consciousness*, 6(2–3).
- Płoszajski, P. (2000). Organizacja przyszłości. Wirtualny splot kontraktów. W: W. M. Grudzewski i J. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Politser, P. (2008). *Neuroeconomics: A guide to the new science of making choices*. OUP Catalogue.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk: Ossolineum.
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. (2005). *Skuteczne podejmowanie decyzji*. Warszawa: PWE.
- Robbins, S. P. i Coulter M. K. (2002). *Management*. Pearson Education Canada.
- Rowan, R. (1986). *The intuitive manager*. Gawker Hampshire: Little Brown and Company.
- Rowan, R. (1987). *The intuitive manager*. Berkley.
- Ruder, M. i Bless, H. (2003). Mood and the reliance on the ease of retrieval heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85.

- Sadler-Smith, E. (2007). Intuition in decision-making: friend or foe?. *Training Journal*, July.
- Sadler-Smith, E. i Sparrow, P. R. (2008). *Intuition in organizational decision making. The Oxford handbook of organizational decision making* (s. 305–324). Oxford: Oxford University Press.
- Salas, E., Rosen, M. A. i DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36.
- Salovey, P. i Mayer, J. D. (Eds.). (1997). *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books.
- Samuelson, W. F. i Marks, S. G. (1998). *Ekonomia menedżerska*. Warszawa: PWE.
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42 (6).
- Savitsky, K., Van Boven, L., Epley, N. i Wight, W. (2005). The unpacking effect in responsibility allocations for group tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41.
- Schmidt, A. M. i Ford, J. K. (2003). Learning within a learner control training environment: the interactive effects of goal orientation and metacognitive instructions on learning outcomes. *Personnel Psychology*, 56(2).
- Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1995). Decision making style: development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55.
- Shapiro, S. i Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: a conceptual and operational framework. *Business Horizons*, January – February.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotions, *Academy of Management Executives*, February.
- Simon, H. A. (1998). Podejmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji. W: W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu.
- Simon, H. A. (2007). *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, wydanie IV.
- Sinclair, M. i Ashkanasy, N. M. (2002). Intuitive decision making among leaders: more than just shooting from the hip. *MT Eliza Business Review*, 5(2).
- Sinclair, M. i Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: myth or a decision-making tool?. *Management Learning*, 36(3).
- Sloman, S. A. (1996). The empirical case for two systems of reasoning. *Psychological Bulletin*, 119.
- Sloman, S. A. (2002). *Two systems of reasoning*. W: T. Gilovich, D. Griffin i D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E. i MacGregor, D. G. (2004). Risk as analysis and risk as feelings: some thoughts about affect, reason, risk and rationality. *Risk Analysis*, 24.
- Soelberg, P. O. (1967). Unprogramed decision-making. *Industrial Management Review*, 8.
- Stanovich, K. E. i West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral & Brain Sciences*, 23.
- Stanovich, K. E. i West, R. F. (2002). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. W: T. Gilovich, D. Griffin i D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. i Gilbert, D. R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

- Sułkowski, Ł. (2011). *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Sun, R. (2015). Interpreting psychological notions: A dual-process computational theory, *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 3, September.
- Supernat, J. (2000). *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Szwiec, P. (2005). O roli intuicji w zarządzaniu. *EiOP*, 3(662), marzec.
- Targalski, J. (1986). *Podjęmowanie decyzji*. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Warszawa: PWN.
- Tatarkiewicz, W. (2004). *Historia filozofii*, tom 3. Warszawa: PWN.
- Tavcar, M. (1995). Obvaladovanje dejavnosti managerze. *Organizacija, Revija za Management, Informatyko in Kadre*, 28, 9–10.
- Thompson, B. (2003). *Understanding reliability and coefficientalpha, really*. W: B. Thompson (Ed.), *Scorereliability. Contemporary thinking on reliability issues*. Thousand Oaks – London – New Delhi: SAGE Publications.
- Tokarski, S. i Tokarski, K. (2017). Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji. *Handel Wewnętrzny*, 3, tom 2.
- Tokarski, S. (2001). Intuicyjne podejmowanie decyzji w organizacjach o różnej formie własności. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 900, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, September, 1124–1131.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90.
- Tzioti, S. C., Wierenga, B. i van Osselaer, M. J. (20014) The effect of intuitive advice Justification on advice taking, *Journal of Behavioral Decision Making*, 27.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York: Doubleday.
- Wally, S. i Baum, R. J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37 (4).
- Wawrzyniak, B. (1980). *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce*. Warszawa: PWE.
- Weisbach, Ch. i Dach, U. (2000). *Inteligencja emocjonalna. Uczucia. Intuicja. Sukces*, Warszawa.
- Westcott, M. (1968). *Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry*. New York: Holt Rinehart & Winston Inc.
- Williams, K. (2012). Business intuition: the mortar among the bricks of analysis, *Journal of Management, Policy & Practice*, 13(5).
- Wilmańska, A. (red.) (2010). *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008– 2009*. Warszawa: PARP.
- Woiceshyn, J. (2009). Lessons from „hood minds”: How CEOs use intuition, analysis and guiding principles to make strategic decisions. *Long Range Planning*, 42,1.
- Woiceshyn, J. (2011). A model for ethical decision making in business reasoning, intuition, and rational moral principles. *J Bus Ethics*, 104, 311–323.
- Woźniak, A. (2013). *Decyzje w warunkach współzawodnictwa*. Warszawa: CeDeWu.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Zutshi, A. i Creed, A. (2011). Common sense versus intuition in management decision-making. *TMC Academic Journal*, 5,2.

SPIS RYSUNKÓW

1.1. Zależność między teorią podejmowania decyzji a innymi naukami.....	16
1.2. Uogólniony schemat procesu decyzyjnego	30
1.3. Podział modeli „podwójnego procesu”	40
1.4. Sposoby poznania zgodnie z kognitywną teorią kontinuum.....	42
1.5. Wybrane modele „podwójnego procesu”	45
1.6. Działania zwiększające efektywność podejmowanych decyzji według T. Davenporta	58
1.7. Model „podwójnego procesu” podejmowania decyzji etycznych.....	68
2.1. Trendy w definiowaniu pojęcia intuicji	77
2.2. Modelowe sytuacje decyzyjne.....	85
2.3. Czynniki wypaczające rozwiązania intuicyjne	87
3.1. Etapy racjonalnego procesu decyzyjnego.....	119
3.2. Właściwości racjonalnego procesu decyzyjnego.....	120
3.3. Właściwości intuicyjnego procesu decyzyjnego.....	130
3.4. Racjonalne i intuicyjne uwarunkowania zdolności podejmowania decyzji.....	134
3.5. Determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji według D.B. Blume’a oraz J.G. Covina.....	138
3.6. Determinanty skuteczności wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych według E. Dane’a i M.G. Pratta.....	141
3.7. Podstawowe determinanty wpływające na skuteczne wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji według E. Salasa, M.A. Rosen i D. DiazGranados	143
3.8. Typologia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	148
3.9. Konceptualny model procesu podejmowania decyzji integrujący racjonalną analizę z intuicją	152
4.1. Schemat modelu badawczego	155
4.2. Etapy postępowania badawczego.....	161
4.3. Sposób identyfikacji poziomu potencjału intuicyjnego respondentów	174
4.4. Sposób identyfikacji poszczególnych sposobów podejmowania decyzji respondentów.....	175
4.5. Charakterystyka próby badawczej ze względu na płeć respondentów	181
4.6. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wiek respondentów	181
4.7. Charakterystyka próby badawczej ze względu na reprezentowany typ osobowości (obraz siebie respondentów)	182

4.8. Charakterystyka próby badawczej ze względu na obszary funkcjonalne, w których pracują respondenci	183
4.9. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wykształcenie respondentów	183
4.10. Charakterystyka próby badawczej ze względu na szczebel zarządzania reprezentowany przez respondentów	184
4.11. Charakterystyka próby badawczej ze względu na doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym	184
4.12. Charakterystyka próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą pracowników)	185
4.13. Charakterystyka próby badawczej ze względu na sekcje PKD	186
4.14. Opinia respondentów dotycząca skuteczności ich decyzji podejmowanych w sferze zawodowej	187
4.15. Synonimy pojęcia intuicji w opinii respondentów (najczęściej proponowane określenia)	188
4.16. Opinia respondentów dotycząca wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji	189
4.17. Opinia respondentów dotycząca częstotliwości wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sferze zawodowej	190
4.18. Poziom potencjału intuicyjnego respondentów	191
4.19. Stopień wykorzystania poszczególnych sposobów podejmowania decyzji	192
4.20. Poziom potencjału intuicyjnego i analitycznego a stopień wykorzystania poszczególnych sposobów podejmowania decyzji	193
4.21. Sposób podejmowania decyzji w zależności od wieku respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)	197
4.22. Sposób podejmowania decyzji w zależności od typu osobowości respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych) ..	198
4.23. Sposób podejmowania decyzji w zależności od wykształcenia respondentów (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych) ..	200
4.24. Sposób podejmowania decyzji w zależności od doświadczenia respondentów na stanowisku kierowniczym (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)	202
4.25. Sposób podejmowania decyzji w zależności od reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)	203
4.26. Sposób podejmowania decyzji w zależności od reprezentowanych przez respondentów obszarów funkcjonalnych (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)	205
4.27. Sposób podejmowania decyzji w zależności od sekcji PKD, w ramach których funkcjonują reprezentowane przez decydentów przedsiębiorstwa (wyniki obliczeń statystycznych – test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych)	208
5.1. Ocena wpływu złożonych warunków podejmowania decyzji na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji	216
5.2. Ocena wpływu kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji	216

5.3. Ocena wpływu rodzaju i struktury problemu decyzyjnego na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	216
5.4. Ocena wpływu posiadanej wiedzy eksperckiej na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	216
5.5. Ocena wpływu doświadczenia w danym obszarze na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	217
5.6. Ocena wpływu inteligencji emocjonalnej decydenta na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	217
5.7. Ocena wpływu zdolności decydenta (twórczego myślenia vs analitycznego myślenia) na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji	217
5.8. Ocena wpływu znajomości własnego procesu poznawczego na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji	217
5.9. Ocena wpływu preferowanego sposobu pozyskiwania i przetwarzania informacji na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	218
5.10. Ocena wpływu typu osobowości decydenta na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	218
5.11. Ocena wpływu postawy wobec życia decydenta na wykorzystanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	218
5.12. Ocena wpływu kondycji psychicznej i fizycznej na zastosowanie intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	218
5.13. Kluczowe determinanty wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	219
5.14. Hierarchia determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	220
5.15. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem płci respondentów	222
5.16. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem wieku respondentów	224
5.17. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem typu osobowości respondentów ...	225
5.18. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem wykształcenia respondentów	227
5.19. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów	229
5.20. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów	232
5.21. Średnie oceny determinant z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci	233
5.22. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji zbyt małej liczby informacji dotyczącej problemu decyzyjnego (opinia respondentów).....	237
5.23. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji szumu informacyjnego – zbyt dużej liczby informacji (opinia respondentów).....	237
5.24. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji presji czasu (opinia respondentów).....	237
5.25. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w warunkach wysokiego poziomu niepewności (opinia respondentów).....	237

5.26. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sytuacji konieczności rozwiązania unikatowego problemu decyzyjnego (opinia respondentów).....	237
5.27. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych w sytuacji wystąpienia problemu rutynowego (opinia respondentów).....	237
5.28. Częstotliwość wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w sytuacji istnienia wielu możliwości rozwiązań danego problemu (opinia respondentów).....	238
5.29. Sytuacje i warunki wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (hierarchia sformułowana na podstawie liczby wskazań respondentów).....	239
5.30. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów	240
5.31. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku respondentów	241
5.32. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów	243
5.33. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów ...	244
5.34. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów.....	244
5.35. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów.....	246
5.36. Średnie oceny częstotliwości wykorzystania intuicji w poszczególnych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci.....	247
5.37. Empiryczny model procesu podejmowania decyzji integrujący racjonalną analizę z intuicją.....	255
5.38. Przesłanki wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji w przyszłości	262

SPIS TABEL

1.1. Wybrane definicje pojęcia podejmowania decyzji.....	18
1.2. Typologia decyzji menedżerskich.....	20
1.3. Założenia racjonalnego procesu podejmowania decyzji.....	32
1.4. Krytyka założeń i zaleceń racjonalistycznej teorii decyzji	33
1.5. Porównanie etapów procesu decyzyjnego zgodnie z założeniami modelu racjonalności doskonałej oraz modelu racjonalności ograniczonej.....	36
1.6. Porównanie modeli procesów podejmowania decyzji.....	47
1.7. Nowe formuły podejmowania decyzji	51
1.8. Strategie umożliwiające „przejście” z systemu 1 do systemu 2 w procesie podejmowania decyzji	53
1.9. Narzędzie doskonalenia procesów decyzyjnych (lista pytań kontrolnych)	55
1.10. Zalety i wycieczne skutecznego wykorzystania nieoficjalnego zespołu doradców w praktyce.....	59
1.11. Techniki doskonalenia procesów decyzyjnych	60
1.12. Komponenty procesów myślowych.....	65
2.1. Rozumienie intuicji w świetle wybranych dyscyplin naukowych.....	72
2.2. Zestawienie wybranych definicji intuicji prezentowanych w literaturze przedmiotu	75
2.3. Rodzaje intuicji z uwzględnieniem różnych kryteriów	79
2.4. Techniki i ćwiczenia pobudzające wykorzystywanie intuicji.....	90
2.5. Techniki wzmacniające potencjał intuicyjny	90
2.6. Wskazówki przydatne w intuicyjnym procesie decyzyjnym	92
2.7. Mechanizmy rozwoju i doskonalenia intuicji eksperckiej	93
2.8. Czynniki ograniczające stosowanie intuicji	97
2.9. Cechy intuicyjnego menedżera.....	100
2.10. Cechy efektywnego menedżera vs cechy menedżera intuicyjnego oraz racjonalnego w kontekście wymogów sprawności funkcjonowania współczesnych organizacji	102
2.11. Charakterystyka wybranych narzędzi badawczych wykorzystywanych do pomiaru intuicji.....	105
2.12. Zestawienie wybranych badań empirycznych nad problematyką intuicji w obszarze zarządzania	108
3.1. Kompetencje menedżerskie w kontekście etapów racjonalnego procesu decyzyjnego	121
3.2. Ograniczona racjonalność z perspektywy jednostki oraz organizacji.....	123

3.3.	Ograniczenia racjonalnego podejmowania decyzji	127
3.4.	Porównanie decyzji racjonalnych i intuicyjnych	131
3.5.	Porównanie racjonalnego i intuicyjnego stylu myślenia	131
3.6.	Charakterystyka intuicyjnego i racjonalnego (analitycznego) podejścia do podejmowania decyzji z uwzględnieniem wybranych kryteriów	133
3.7.	Wybrane właściwości zadania wymuszające zastosowanie intuicji	140
3.8.	Mechanizmy skuteczności wykorzystania intuicji eksperckiej w procesach podejmowania decyzji	144
3.9.	Typy osobowości według J.L. Hollanda a style podejmowania decyzji	146
3.10.	Zestawienie proponowanych w literaturze przedmiotu determinant wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (w kolejności chronologicznej) ...	147
4.1.	Szczegółowe statystyki testu Kudera i Richardсона przeprowadzonego na próbie pilotażowej	165
4.2.	Podsumowujące statystyki testu Kudera i Richardсона przeprowadzonego na próbie pilotażowej	165
4.3.	Liczebność ogółu przedsiębiorstw we wszystkich sekcjach PKD (ze względu na liczbę zatrudnionych)	178
4.4.	Liczebność próby w poszczególnych warstwach	179
4.5.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od płci respondentów	195
4.6.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem płci ankietowanych	196
4.7.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wieku respondentów	196
4.8.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem wieku ankietowanych	197
4.9.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od typu osobowości respondentów	198
4.10.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem typu osobowości ankietowanych	199
4.11.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wykształcenia respondentów	199
4.12.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem ich wykształcenia	200
4.13.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od doświadczenia respondentów na stanowisku kierowniczym	201
4.14.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem ich doświadczenia na stanowisku kierowniczym ...	202
4.15.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania	203
4.16.	Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem szczebla zarządzania	204
4.17.	Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od reprezentowanych przez respondentów obszarów funkcjonalnych	204

4.18. Struktura respondentów wykorzystujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez nich obszarów funkcjonalnych	206
4.19. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracują respondenci.....	206
4.20. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa	207
4.21. Weryfikacja równości rozkładu zmiennej „sposób podejmowania decyzji” w zależności od sekcji PKD.....	207
4.22. Struktura respondentów reprezentujących poszczególne sposoby podejmowania decyzji z uwzględnieniem reprezentowanych przez ankietowanych sekcji PKD	209
4.23. Profil menedżera wykorzystującego intuicję w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wybranych kryteriów	210
5.1. Charakterystyka próby badawczej (kadry zarządzającej uczestniczącej w wywiadach) z uwzględnieniem wybranych kryteriów.....	250
5.2. Etapy procesu decyzyjnego – intuicja versus racjonalna analiza	252
5.3. Rodzaje intuicji wykorzystywane w określonych sytuacjach i warunkach decyzyjnych	253
5.4. Zestawienie determinant decydujących o przewadze podejścia intuicyjnego lub racjonalnego w procesie podejmowania decyzji	256
Z.1. Zestawienie rezultatów poznawczych dotyczących poziomu oraz stopnia wykorzystania potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej (tabela krzyżowa)	266
Z.2. Przesłanki i perspektywy wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji.....	271
Z-1. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów	282
Z-2. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wieku respondentów	283
Z-3. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów	287
Z-4. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów	291
Z-5. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem reprezentowanego przez respondentów szczebla zarządzania.....	294
Z-6. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem posiadanego przez respondentów doświadczenia na stanowisku kierowniczym.....	297
Z-7. Statystyki opisujące rozkład ocen determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci	300
Z-8. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem płci respondentów	305

Z-9. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem typu osobowości respondentów	306
Z-10. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów	308
Z-11. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem wykształcenia respondentów	310
Z-12. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem szczebla zarządzania reprezentowanego przez respondentów	311
Z-13. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem doświadczenia zawodowego respondentów.....	313
Z-14. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do ocen częstotliwości wykorzystania intuicji w określonych warunkach i sytuacjach decyzyjnych z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w których pracują respondenci.....	315