

Krystyna Serafin

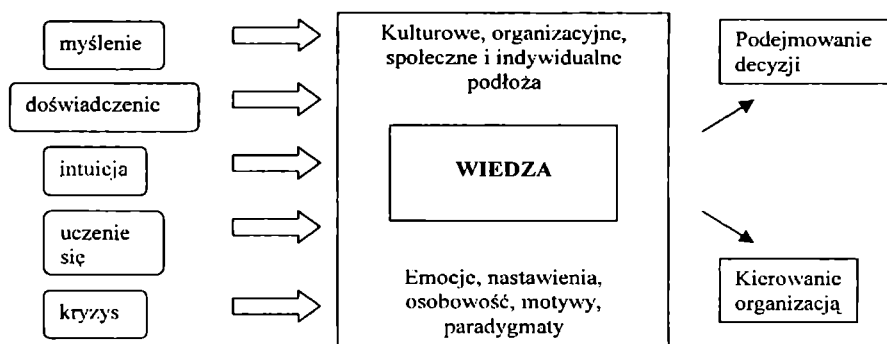
INTUICJA JAKO CZYNNIK WSPÓŁTWORZĄCY SUKCES MENEDŻERA

Globalizacja procesów gospodarczych, postęp w dziedzinie technologii i komunikacji stawiają wiele poważnych wyzwań przed współczesnymi organizacjami i menedżerami. Procesy te, zachodzące w skali globalnej, wymagają podejmowania szybkich decyzji oraz realizowania precyzyjnych i kompleksowych działań. Umiejętność przystosowania się do dynamizmu współczesnego świata, odporność na stres, umiejętne zarządzanie ryzykiem i informacją mogą przyczynić się do sukcesu menedżera, a więc tym samym do sukcesu organizacji. Od wielu lat naukowcy starają się ustalić, jakie czynniki odgrywają zasadniczą rolę przy podejmowaniu decyzji oraz jakie czynniki zwiększają szanse odniesienia sukcesu. Od dawna bowiem wiadomo, iż menedżerowie, podejmując decyzje i zarządzając organizacją, wykorzystują zgromadzoną wiedzę opierając się na doświadczeniach zarówno własnych, jak i cudzych. Jest jednak jeszcze jedna właściwość, która wywiera istotny wpływ na jakość podejmowanych decyzji – intuicja. Pozostaje postawić pytanie: dlaczego tak późno dostrzeżono walory intuicyjnych zdolności? „Przez długi okres intuicja była przypisywana niektórym ludziom jako naturalny talent, który nie był dostępny większości”¹ – twierdzą M. Haensel, A. Zeuch i J. Schweitzer. Intuicję rozumiano więc jako talent, nadzwyczajną i niespotykaną zdolność przypisywaną niezwykle ludziom, geniuszom. Jednak na podstawie prowadzonych ostatnio badań dostrzeżono, że menedżerowie kierują się w swoim postępowaniu pewną właściwością umysłu – właśnie intuicją. Czym więc jest intuicja? Jak jest definiowana?

¹ M. Haensel, A. Zeuch, J. Schweitzer: Erfolgsfaktor Intuition. Geistesblitze in Organisationen. „Zeitschrift für Organisationsentwicklung” 2002. nr 1.

1. Definicja pojęcia

Większość autorów definiując intuicję twierdzi, iż jest to „przeciwiństwo logicznego, racjonalnego myślenia”². Intuicja to tzw. przecucie. To pewnego rodzaju wewnętrzne przekonanie o słuszności czegoś bez wcześniejszego rozpatrzenia i przemyślenia. Intuicja bywa określana jako niezwykle stan umysłu, stan wiedzy doświadczany w nieprzewidzianych momentach. Jest to głos płynący z podświadomości. Jednym ze sposobów doświadczania i doznawania intuicji jest tzw. proces inkubacji, czyli nagłego olśnienia. Typowymi inkubatorami mogą być: sen, przerwa w pracy, relaks. Proces inkubacji przebiega więc nieświadomie i niezależnie od woli człowieka, w nieprzewidzianych i najmniej oczekiwanych momentach. Dla niektórych jednak intuicja nie jest czymś nieracjonalnym. Wręcz przeciwnie – jest uzupełnieniem racjonalności. Myślenie oparte na intuicji jest kwintesencją, syntezą wiedzy i zdobytych doświadczeń. Jest konsekwencją umiejętnego korzystania ze zgromadzonej wiedzy i wiązania faktów. Amerykański psycholog David Myers twierdzi, iż „[...] chodzi nie o to, że zdroworozsądkowe intuicje są zawsze nie trafne. One są trafne – tyle że po fakcie. Stąd łatwo sami siebie oszukujemy, myśląc, że wiemy i wiedzieliśmy więcej, niż to w rzeczywistości miało miejsce”³. Intuicja jest też definiowana jako jedna ze składowych wiedzy (rys. 1).



Rys. 1. Intuicja jako element składowy wiedzy

Źródło: M. Reich, J. Klimek: Kreatywne rozwiązania w biznesie. RAF Scriba, Racibórz 1996.

Dość podobny ton przybiera komentarz do definicji intuicji, jaką podają M. Haensel i A. Zeuch. Intuicja jest „wiązką często nieświadomych kompetencji i stanów wiedzy”⁴. Jest ona „przeżywana” w trzech różnych formach:

² Ibid.

³ D. Myers: Intuicja. Jej siła i słabość. Wydawnictwo Santorski & Co. Warszawa 2004.

⁴ M. Haensel, A. Zeuch: Intuition im Management. Auf die innere Stimme hoeren. „Das Weiterbildungsmagazin Manager Seminare” 2003. nr 69.

- jako wiedza umożliwiająca działanie, tzw. umiejętność implikowana,
- jako przeblysk umysłu,
- jako inteligentny sygnał cielesny, czyli somatyczne oznaki.

Informacje gromadzone nieświadomie pozwalają potem na podejmowanie decyzji bez konieczności analizy zmagazynowanego materiału⁵. Z kolei według P. Saloveya i J. Mayera intuicja zapewnia i umożliwia⁶:

- rozpoznanie własnych emocji w chwili, kiedy nas ogarniają,
- kierowanie emocjami i panowanie nad nimi,
- zdolność samomotywacji, czyli podporządkowanie emocji obranym celom,
- rozpoznanie emocji u innych, czyli empatię, która jest podstawową umiejętnością obcowania z ludźmi,
- rozwiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi.

2. Intuicja w zarządzaniu

Praca menedżera w dużej mierze polega na samodzielnym podejmowaniu decyzji bądź też na uczestniczeniu w ich podejmowaniu, przekazywaniu ich innym ludziom i monitorowaniu, w jaki sposób zostały wprowadzone w życie. Menedżerowie muszą sporo wiedzieć o domenie działania organizacji, którą kierują, o otoczeniu społecznym, w którym działają, oraz o samym procesie podejmowania decyzji. Przez ostatnie czterdzieści lat w technice podejmowania decyzji nastąpił duży postęp dzięki rozwojowi szerokiego zestawu narzędzi, w szczególności narzędzi stosowanych w badaniach operacyjnych i w nauce o zarządzaniu. Postęp ten nie obejmuje jednak całej dziedziny podejmowania decyzji. Najbardziej jest on widoczny w przypadku decyzji, które są dobrze ustrukturyzowane, przemyślane i ilościowe, mniej – w odniesieniu do decyzji, które są słabo ustrukturyzowane, intuicyjne i jakościowe, a najmniej – w przypadku bezpośrednich interakcji między menedżerem a jego współpracownikami w trakcie codziennej pracy⁷.

Wiedza menedżerów o tym, co powinni zrobić – czy to o charakterze analitycznym, czy intuicyjnym – bardzo często różni się od tego, jak rzeczywiście postępują. Powszechnym błędem menedżerów jest odkładanie trudnych decyzji. Z czego wynika trudność w podejmowaniu decyzji, tak często prowadząca do ich odkładania? Problem często polega na tym, że wszystkie brane pod uwagę możliwości wywołują niepożądane skutki. Kiedy człowiek musi wybierać mniejsze zło, unika decyzji, poszukując rozwiązania, które nie ma negatywnych

⁵ F. I.obodziński: Odsiecz intuicji. „Newsweek” z dnia 25.07.2004 r.

⁶ D. Myers: Op. cit.

⁷ H.A. Simon: Making Management Decisions. The Role of Intuition and Emotion. „Academy of Management Executive” 1987, Vol. 1, No 1.

konsekwencji. Jeśli takie rozwiązanie jest niedostępne, najczęściej dalej jest odkładany termin dokonania ostatecznego wyboru. Wybór pomiędzy niepożądanymi możliwościami jest dylematem, czymś, czego z reguły się unika.

Częstym źródłem trudności w procesie decyzyjnym jest niepewność. Każdy wybór może prowadzić do dobrych rezultatów w warunkach jednego układu zewnętrznych uwarunkowań i okoliczności, lecz równie często może prowadzić do złych rezultatów w warunkach innego układu. Kiedy to nastąpi, sytuacja jest ponownie ujmowana w formie dylematu.

Konsekwencje decyzji menedżera często okazują się niekorzystne lub nawet złe dla innych ludzi. Ma to np. miejsce w przypadku zwolnień pracowników lub częściej w wyniku rozmowy oceniającej pracownika. Zajmowanie się takimi sprawami, wymagające kontaktów twarzą w twarz, dla wielu kierowników jest czymś stresującym. Stres znacznie się potęguje, gdy pracownik jest bliskim znajomym lub przyjacielem. Jeśli tego nieprzyjemnego zadania nie można zlecić komuś innemu, można je na pewien czas odłożyć.

Tym, co łączy wszystkie te sytuacje podejmowania decyzji jest stres, potężna siła, która jest w stanie odwrócić kierunek zachowania utrzymywanego w ryzach rozumu.

Nie brak przykładów ilustrujących szeroką gamę sytuacji, w których menedżerowie zachowują się w sposób ewidentnie nieproduktywny. Reakcje nieproduktywne pojawiają się szczególnie często wówczas, gdy działania muszą być wykonywane pod presją czasu. Potrzeba uśmierzenia poczucia winy, uczucia lęku i zakłopotania może prowadzić do zachowań, które doraźnie przyczyniają się do osobistego komfortu psychicznego, ale kosztem negatywnych, długotrwałych konsekwencji dla organizacji.

Tak więc w odniesieniu do pracy menedżera i podejmowanych przez niego decyzji, a w zasadzie w odniesieniu do decyzji i działań każdego człowieka, nigdy nie powinno się mylić nieracjonalnych zachowań – decyzji będących pochodną intuicji i oceny – z irracjonalnymi decyzjami, jakie mogą pojawiać się wskutek stresujących emocji. Jak się bowiem okazuje, intuicja nie jest wcale irracjonalnym doznawaniem objawień, odczuwaniem czy przeczuwaniem. Intuicja jest procesem myślowym, którego mechanizmy są trudne do odtworzenia, ale którego wyniki są sprawdzalne i komunikowalne intersubiektywnie.

Myślenie intuicyjne, właściwe każdemu z nas, polega na zastosowaniu w procesie myślowym zasad odmiennych od klasycznego wnioskowania logicznego. Myślenie intuicyjne odbywa się według zasad asocjacyjnych, opierających się na powstających w mózgu swobodnych skojarzeniach, dokonujących się bez udziału świadomości człowieka. Skojarzenia te nie są w żaden sposób irracjonalne, są one po prostu odmienne od świadomego, logicznego wnioskowania. Najczęściej

jednak człowiek nie uzmysławia sobie ich funkcjonowania, tak więc nie jest w stanie dokładnie objaśnić, jak doszło do pewnych decyzji, rozwiązań i wyborów.

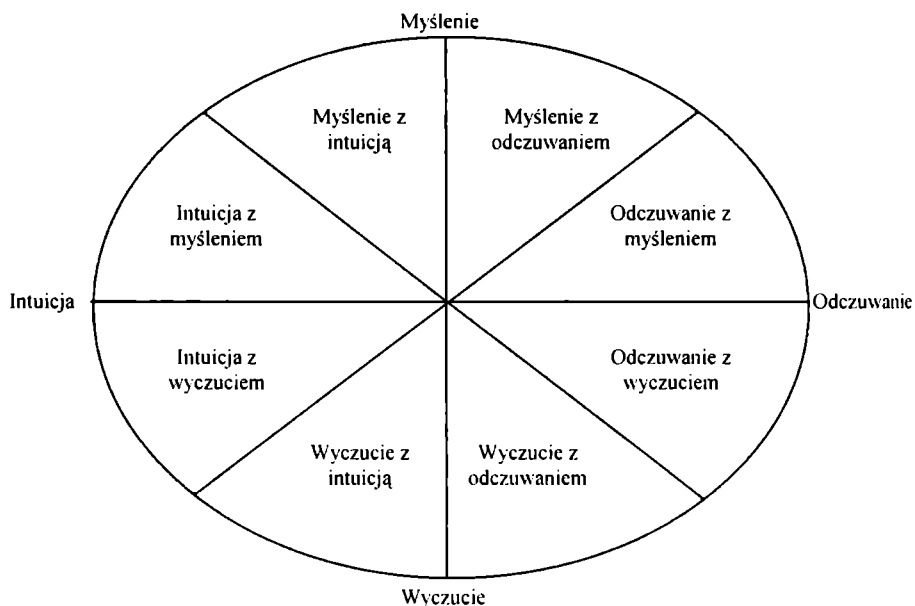
Omawiając zasadnicze kwestie dotyczące intuicji, warto zwrócić uwagę na jej różne rodzaje. Według Krystyny Bolesty-Kukulki wyróżnia się trzy różne jej typy, a mianowicie: intuicję ekspercką, intuicję twórczą oraz intuicję emocjonalną⁸. Z racji prowadzonych tu rozważań szczególnie interesująca jest intuicja ekspercka. Autorka przedstawia cybernetyczno-poznawczą koncepcję Johna D. Steinbrunera. Jego zdaniem wiele trafnych decyzji można wytłumaczyć, odwołując się do teorii układów samosterowalnych. Podejmując decyzję, człowiek (decydent) błyskawicznie wybiera jeden z tysiąca znanych wzorców reakcji. Postępuje się tak przy podejmowaniu profesjonalnych decyzji, ale również w życiu codziennym. Ze złożonością sytuacji decyzyjnych człowiek radzi sobie przez ich upraszczanie i sprowadzanie do kilku krytycznych zmiennych. Zachowania decyzyjne nie opierają się więc na analizie intelektualnej, ale na wcześniejszych doświadczeniach, z których wynika niemal automatyczne podejście do rozwiązywanego problemu. Według autora koncepcja ta doskonale opisuje złożone decyzje podejmowane pod presją czasu, w bardzo zmiennych, a zarazem niepewnych warunkach otoczenia. Duży repertuar wzorców umożliwia decydentowi właściwe reagowanie na takie sytuacje. Dodatkowo okazuje się, że intuicja ekspercka opiera się przede wszystkim na informacjach zapisanych w pamięci trwałej (*long-term-memory*), w przeciwieństwie do pamięci świeżej, która jest używana przy w pełni świadomym podejmowaniu decyzji. Pamięć trwała jest niemal nieograniczona, co wyjaśnia fenomen arcymistrzów szachowych, którzy są w stanie zapamiętać ogromną liczbę wzorców pojawiających się w czasie pojedynków. Różnica pomiędzy pamięcią trwałą a pamięcią świeżą polega na tym, że ta druga względnie wiernie odzwierciedla rzeczywistość, natomiast pierwsza z nich opiera się na kategoryzowaniu informacji, co oznacza włączanie ich w już istniejące lub nowo tworzone struktury poznawcze. To powoduje, że pamięć trwała ma charakter kojarzeniowy. Czas odczytywania informacji zawartych w pamięci trwałej jest bardzo krótki (zwykle do około 1 sekundy). Tak więc człowiek nie jest w stanie w pełni uświadomić sobie zachodzącego w jego umyśle procesu. Również w przypadku treści bardziej złożonych proces wydobywania z pamięci przebiega poza kontrolą. Okazuje się także, że im częściej korzysta się z określonych zasobów informacji, tym skojarzenia są silniejsze i łatwiej je aktualizować. Zaznacza się więc rola wcześniejszej wprawy w intuicji eksperckiej⁹.

⁸ K. Bolesty-Kukulka: *Decyzje menedżerskie*. PWE, Warszawa 2003.

⁹ *Ibid.*

Na Zachodzie duży nacisk kładzie się na analityczny sposób rozwiązywania problemów¹⁰. Niedoceniane jest znaczenie działań intuicyjnych, wycucia i odczuwania. Wielu menedżerów działa przez myślenie, podczas gdy indywidualne wartości, takie jak zaangażowanie i motywacja, często są ignorowane. Zajmując się problemami związanymi z procesem podejmowania decyzji, Keegan twierdził, że podejmowanie decyzji jest działaniem odnoszącym się do jednej z czterech funkcji definiowanych przez teorię Junga¹¹. Funkcje te określał kolejno jako: funkcję wiodącą, pomocniczą, nierozwiniętą i nieuświadomioną dla wszystkich ludzi. W związku z tym Keegan prezentuje osiem rodzajów podłoża identyfikowanego w procesie podejmowania decyzji. Są to (rys. 2):

- intuicja z myśleniem,
- intuicja z wycuciem,
- myślenie z intuicją,
- myślenie z odczuwaniem,
- odczuwanie z myśleniem,
- odczuwanie z wycuciem,
- wycucie z odczuwaniem,
- wycucie z intuicją.



Rys. 2. Osiem stylów podejmowania decyzji

Źródło: J.A. Andersen: Intuition in Managers. „Journal of Managerial Psychology” 2000, No 1.

¹⁰ J.A. Andersen: Intuition in Managers. „Journal of Managerial Psychology” 2000, No 1.

¹¹ Ibid.

We współczesnych badaniach dominują jednak argumenty na rzecz znaczenia intuicji i intuicji z myśleniem. Kirby wskazywał pewne zachowania i umiejętności jako naturalne dla intuicyjnych menedżerów. Według niego przyszłe wizje (wyobrażenia) i planowanie dalekiego zasięgu (strategiczne) są pozytywnie postrzegane przez organizacje jako szczególnie wartościowe umiejętności i atuty menedżera¹².

3. Intuicja w pracy menedżera

Intuicja jest ważną zdolnością, którą powinni posiadać szefowie i menedżerowie. Menedżer dzięki długiemu doświadczeniu może nabyć zdolności pozornie natychmiastowego rozpoznawania wzorców i konsekwencji alternatywnych działań. Każdy menedżer powinien jak najstaranniej pielęgnować swoją intuicję, aby zawsze być zdolnym do szybkiego reagowania na różne sytuacje. Zazwyczaj uważa się, że menedżerowie są racjonalni, zorientowani na osiągnięcie celów, zdecydowani. Tak więc ich działanie jest następstwem myślenia. Ten pogląd, reprezentowany przez większość ludzi, tylko po części jest prawdziwy. Wielu spośród odnoszących sukcesy menedżerów wyższego szczebla raczej niezbyt ściśle trzyma się klasycznego, racjonalnego modelu postępowania, w myśl którego najpierw należy doprecyzować cele, ocenić sytuację, sformułować alternatywy, oszacować prawdopodobieństwo sukcesu, powziąć decyzję, a dopiero potem przejść do działania. Nie jest też tak, że menedżerowie najwyższego szczebla wybierają w danym momencie tylko jeden problem do rozwiązania, jak wynikałoby to z racjonalnego modelu. Zamiast precyzyjnych celów i zamiarów, doświadczeni, odnoszący sukcesy kierownicy posiadają całościową orientację i częściej myślą o tym, w jaki sposób coś zrobić, niż o tym, co należałoby robić. Przy podejmowaniu decyzji odwołują się nie tylko do swych umiejętności analitycznych, lecz w dużej mierze polegają też na mieszaninie intuicji i zdyscyplinowanej analizy, zaś rozwiązywanie problemu bardzo często łączą z jego diagnozowaniem.

Menedżerowie wyższego szczebla przejawiają skłonność do myślenia o dwóch rodzajach problemów: jak tworzyć skuteczne procesy organizacyjne i jak sobie radzić z jedną lub dwiema całościowymi czy też bardzo ogólnymi sprawami. Te dwie dziedziny myśli leżą u podstaw dwóch podstawowych rodzajów aktywności, które John P. Kotter uznał za powszechnie angażujące menedżerów, a którymi są: rozwijanie i umacnianie szerokiej sieci kontaktów interpersonalnych oraz formułowanie programów działania¹³.

¹² Ibid.

¹³ J.P. Kotter: *The General Managers*. Free Press. New York 1982.

Podstawowym obszarem, na którym koncentruje się bieżące myślenie menedżerskie, są procesy organizacyjne i interpersonalne. Przez „proces” rozumie się te sposoby, za pomocą których menedżerowie łączą ludzi i grupy w celu zajmowania się problemami i podejmowania działań. Bez względu na to, czy dotyczy to proponowanych zmian w strukturze wynagrodzeń, ustalania priorytetów dla różnych grup w obrębie organizacyjnych jednostek przedsiębiorstwa, konsolidacji redundantnych operacji czy przygotowania otwarcia nowej firmy, świadome myśli menedżera koncentrują się przede wszystkim na procesie wprowadzania zmian i wdrażania decyzji. Oprócz myślenia o procesach organizacyjnych, odnoszący sukcesy menedżerowie wiele uwagi poświęcają również procesom interpersonalnym oraz ludziom, z którymi nawiązują kontakty, próbując zrozumieć ich silne i słabe strony oraz ważne dla nich relacje, a także poznać ich oczekiwania i priorytety.

Według stereotypowego wyobrażenia, menedżer wyższego szczebla poświęca mnóstwo uwagi strategii przedsiębiorstwa, uważnie formułuje cele, przekształca je na policzalne i klarowne zadania szczegółowe oraz stara się osiągać te cele w sposób najbardziej efektywny. Dzieje się tak dlatego, że decyzje strategiczne dotyczące działalności całej organizacji i wytyczania kierunków jej rozwoju są niezwykle istotne. Każda z tych decyzji wymaga gruntownego przemyślenia, wiedzy, ale także intuicji, bowiem „[...] jakość podejmowanych decyzji rozstrzyga o powodzeniu bądź niepowodzeniu przedsiębiorstwa, toteż wszystkie decyzje powinny być oparte nie tylko na wyczuciu i intuicji, lecz także na rzetelnej wiedzy, informacjach i wyobraźni decydenta”¹⁴. Wielu menedżerów podejmując strategiczne decyzje stara się przewidzieć przyszłość, a więc wykorzystuje intuicję generując nowe, niejednokrotnie bardzo śmiałe, rozwiązania. Ale są też i tacy menedżerowie, którzy wykorzystują intuicję do dokonywania ocen na długo przed podjęciem ostatecznej decyzji. W momencie podejmowania decyzji menedżer świadomie doprowadza do konfrontacji posiadanej wiedzy z początkowymi odczuciami intuicyjnymi¹⁵. Jakkolwiek menedżerowie wyższego szczebla niewątpliwie poświęcają pewną część swojego czasu specyficznym strategiom i celom, w ich codziennej rzeczywistości cele te pozostają raczej w tle, nie zaś na pierwszym planie ich myśli. Oczywiście menedżerowie wyższego szczebla myślą też o istotnych problemach swoich przedsiębiorstw, szczególnie podczas kryzysów lub okresowych ocen i sprawozdań, lecz myślenie to pozostaje zawsze w ścisłym związku z procesem nakłaniania innych ludzi do myślenia.

Innymi słowy: nawet menedżerowie bardzo wysokiego szczebla poświęcają większą część swojej uwagi taktyce wdrażania niż formułowaniu strategii.

¹⁴ J. Penc: *Decyzje w zarządzaniu*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.

¹⁵ W.H. Agor: *Logika intuicji*. W: *Idem: Intuicja w organizacji*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.

Menedżerowie przejawiają skłonność do opierania się na kilku ogólnych procesach myślowych, takich jak: wykorzystywanie intuicji, organizowanie sieci wzajemnie powiązanych problemów, radzenie sobie z wieloznacznością, niespójnością, nowością i zaskoczeniem oraz włączanie działania w proces myślenia. Wymienioną intuicję wykorzystują oni na co najmniej pięć różnych sposobów. Po pierwsze: intuicyjnie wyczuwają istnienie problemu. Po drugie: opierają się na intuicji, kiedy błyskawicznie powielają dobrze wyuczone wzorce postępowania. Trzecią funkcją intuicji jest dokonywanie syntezy izolowanych fragmentów danych liczbowych i doświadczeń w zintegrowany obraz. Po czwarte: niektórzy menedżerowie wykorzystują intuicję jako sprawdzian wyników.

Większość przedstawicieli kadry kierowniczej najwyższego szczebla jest zaznajomiona z modelami formalnej analizy decyzji, ale ci, którzy okazjnie stosują tego rodzaju metody dochodzenia do decyzji, nieufnie patrzą na sugerowane przez nie rozwiązania, jeśli okazują się sprzeczne z ich poczuciem prawidłowego kierunku działania. I odwrotnie, gdyby menedżerowie całkowicie ufali intuicji, nie odczuwaliby potrzeby rygorystycznej i systematycznej analizy. W praktyce pracują oni nad jakąś sprawą dopóty, dopóki nie znajdą właściwych zbieżności. Po piąte: menedżerowie mogą wykorzystywać intuicję do głębokiego obejścia analizy. Wtedy, poruszając się błyskawicznie, mogą dojść do zadowalającego rozwiązania. Zastosowana w ten sposób intuicja jest prawie natychmiastowym procesem poznawczym, za pośrednictwem którego menedżerowie rozpoznają znane już i wcześniej stosowane wzorce.

Jednym z zasadniczych zadań menedżerów wszystkich poziomów organizacyjnej struktury jest praca nad zrozumieniem i rozwiązywaniem problemów, jakie pojawiają się w wykonywanej przez nich pracy. Wyróżniającą cechą wybitnych menedżerów jest to, że ich myślenie nie dotyczy izolowanych szczegółów, lecz portfeli problemów, spraw i sposobności, kiedy to:

- wiele problemów istnieje równocześnie,
- problemy te walczą o jakąś część ich natychmiastowej uwagi,
- sprawy te są wzajemnie powiązane.

Zadania poznawcze przy zarządzaniu problemami polegają na:

- odkrywaniu i definiowaniu problemów,
- określaniu ich kategorii i sporządzaniu ich mapy,
- zarządzaniu kolejnością ich rozwiązywania.

Tak charakteryzowane zadania są określane jako proces zarządzania problemami. Z tym procesem bardzo ściśle jest związany proces zarządzania czasem. Wszyscy menedżerowie dążą do tego, by więcej zrobić w krótszym czasie. Dużą zaletą sporządzania map problemów i spraw jest to, że kiedy menedżer rozpracowuje jakiś konkretny problem, przychodzi mu na myśl kilka pokrew-

nych problemów czy spraw. Ubocznym produktem map problemów jest więc oszczędność czasu albo ekonomia wysiłku.

Funkcjonuje wiele sugestii dotyczących tego, w jaki sposób menedżerowie mogą usprawnić swoje myślenie. Są to następujące rady¹⁶:

- Wspieraj intuicję racjonalnym myśleniem. Przyjmij do wiadomości, że dobra intuicja wymaga ciężkiej pracy, badań, okresów skoncentrowanego myślenia i konsultacji.
- Rozszerzaj racjonalne tendencje przez akcentowanie wagi wartości i preferencji, wykorzystywanie wyobraźni i podejmowanie działań, mimo niekompletnego obrazu sytuacji.
- Rozwijaj zdolność poznawania nieznanego terytorium, np. przez uogólnianie faktów, testowanie uogólnień, gromadzenie dodatkowych informacji.
- Doceniaj proste reguły praktyczne – heurystyki – które wypracowałeś sobie w trakcie wielu lat. Mogą Ci pomóc ominąć wiele poziomów szczegółowej analizy.
- Nie obawiaj się podejmowania działań przy braku pełnego rozpoznania sytuacji, lecz potem uśmierzaj poczucie zdziwienia, którego – niewątpliwie – będziesz doświadczał.
- Podejmuj próby zrozumienia, na czym polega dany problem czy sprawa. Jeśli zajdzie potrzeba, nie wahaj się poświęcić temu nawet dłuższego czasu. Obecny wysiłek podjęty na tym polu z pewnością zaowocuje w przyszłości.
- Szukaj związków pomiędzy różnymi problemami i sprawami, z jakimi się stykasz, aby lepiej zrozumieć leżące u ich podstaw wzajemne uwarunkowania. Pracując nad jednym problemem, możesz osiągnąć wyraźny postęp w rozwiązywaniu innych.
- Uznaj, że Twoje własne umiejętności myślowe są cennymi aktywami, które należy rozwijać i którymi trzeba kierować w taki sam sposób, w jaki zarządzasz innymi aktywami przedsiębiorstwa.

4. Menedżer intuicyjny

Zdolności umysłowe, takie jak intuicja, są również zasobami odgrywającymi istotną rolę przy podejmowaniu decyzji. Ogólnie twierdzi się, że istnieją pewne okoliczności i sytuacje, w których odwołanie się do intuicji stanowi najbardziej przydatną albo wręcz jedyną podstawę podejmowania decyzji. Intuicja jest ważną zdolnością bardzo pomocną w przywództwie i zarządzaniu. Może być ona wykorzystana do zwiększenia osobistej i organizacyjnej produktywno-

¹⁶ D.J. Isenberg: Jak myślą menedżerowie wyższego szczebla. W: W.H. Agor: Intuicja w organizacji. Wydawnictwo PSB. Kraków 1998.

ści. Zdolność ta w sposób znaczący różni się u różnych osób w zależności od poziomu zarządzania, płci, specjalizacji zawodowej i pochodzenia etnicznego, tak samo jak inne, bardziej tradycyjne zdolności umysłowe. Jednak mówiąc o menedżerach i ich intuicji, można pokazać charakterystykę wysoce intuicyjnych menedżerów. Tak więc cechami opisującymi menedżera intuicyjnego są:

- dobre wyobrażenie o samym sobie,
- ciekawość,
- niezależność,
- przedkładanie działania nad beczynność,
- podejmowanie ryzyka,
- przedkładanie stylu nieformalnego nad formalny,
- koncentracja raczej na rozwiązaniach niż na problemach,
- odejście od dążenia być „wszystkim dla każdego”.

Intuicyjni menedżerowie są dobrzy w radzeniu sobie z pewnymi rodzajami zadań i funkcji, ale przypisuje się im również pewne negatywne skłonności, które należy mieć na uwadze. Te aspekty osobowości menedżera intuicyjnego zwięźle ujmują tab. 1.

Tabela 1

Umiejętności i możliwości menedżerów intuicyjnych

Zdolności i zadania, z którymi dobrze sobie radzą	Skłonności, na które trzeba uważać
Stwarzają nowe możliwości Wnoszą pomysłowość w rozwiązywanie problemów Odczytują znaki nadchodzących zmian Starają się przygotować do przyszłości Mają entuzjazm Uważają na nowe priorytety Podchodzą do trudności z zapalem	Niechętny stosunek do rutyny, szczegółów lub powtórzeń Zdarza im się zbyt szybko wyciągać wnioski i pomijać niektóre istotne fakty Mogą podążać za inspiracją, nawet jeśli jest wyraźnie fałszywa Często myślą się co do faktów Pracują raczej zrywami niż w tym samym tempie każdego dnia Nie lubią precyzyjnych szczegółów

Źródło: W.H. Agor: Jak rozwijać i wykorzystywać intuicję w zarządzaniu. W: Idem: Intuicja w organizacji. Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.

Wychodząc poza tę ogólną charakterystykę, należy dodać, że nie wszyscy intuicyjni menedżerowie są podobni i nie wszyscy mają możliwość wykorzystania intuicji w ten sam sposób. Menedżerowie wykorzystują swoją intuicję w trakcie wypełniania różnych obowiązków i funkcji. Bardziej dokładnie intuicyjnych menedżerów można klasyfikować w terminach introwersji i ekstrawer-

sji. Niektórzy intuicyjni menedżerowie lepiej pracują w grupach, podczas gdy inni – w samotności, w izolacji od świata i ludzi. Tabela 2 skrótowo przedstawia odpowiadające im style zarządzania.

Tabela 2

Style zarządzania ekstrawertywnych i introwertywnych menedżerów-intuicjonistów

Ekstrawertywny intuicjonista	Introwertywny intuicjonista
<p>Wyraża siebie łatwo i naturalnie, łatwo współpracuje z innymi</p> <p>Najbardziej skuteczny jest w promowaniu i inicjowaniu nowych przedsięwzięć</p> <p>Wykorzystuje wewnętrzną świadomość, by zrozumieć, w jaki sposób podejść do sytuacji</p> <p>Na początku podchodzi z entuzjazmem, lecz czasami nie udaje mu się zakończyć sprawy lub przebrnąć przez szczegóły</p> <p>Inspirację uzyskuje przez osobistą interakcję z innymi ludźmi lub/i przez dotyk</p>	<p>Wyrażanie siebie uważa za rzecz trudną, woli pracować w odosobnieniu</p> <p>Najbardziej efektywny jest w rozumieniu i interpretowaniu doświadczeń życiowych</p> <p>Wykorzystuje sytuację, by uzyskać lepsze wewnętrzne zrozumienie</p> <p>Ma trudności w przekazywaniu innym wyrażonych odpowiedzi i stosowaniu ich w praktyce</p> <p>Inspiracja przychodzi do niego za pośrednictwem procesów umysłowych</p>

Źródło: Ibid.

Wykorzystywanie zdolności intuicyjnych w procesie decydowania przestało być efektywne, kiedy menedżerowie popełniali inne błędy, np. kiedy podejmowali ważne decyzje pod presją czasu, kiedy nie byli zrelaksowani lub kiedy brakowało im pewności siebie. Ten problem był już wcześniej zasygnalizowany. Należy jednak wskazać czynniki, które utrudniają korzystanie z intuicji (tab. 3).

Tabela 3

Czynniki, które utrudniają korzystanie z intuicji

Mechanizmy projekcji	Czynniki stresogenne
<p>Przywiązanie</p> <p>Nieuczciwość</p>	<p>Napięcie fizyczne i emocjonalne</p> <p>Zmęczenie, choroba</p>
<p>Ograniczenia czasowe</p>	<p>Brak pewności</p>
<p>Ponaglanie do podjęcia decyzji</p> <p>Zaniedbanie w gromadzeniu koniecznych drugoplanowych faktów</p> <p>Niewykonanie wymaganej „pracy domowej”</p> <p>Działanie impulsywne</p>	<p>Lęk</p> <p>Obawa</p> <p>Zakłopotanie</p> <p>Poczucie niezrównoważenia</p> <p>Branie pod uwagę zbyt wielu pragnień, uczuć i argumentów innych osób, wbrew własnym uczuciom</p>

Źródło: W.H. Agor: Logika intuicji. W: Idem: Intuicja w organizacji. Op. cit.

Zakończenie

Okazuje się, że intuicyjne podejmowanie decyzji jest stawiane wśród menedżerów niemal na równi z racjonalnym i analitycznym procesem decyzyjnym. W swojej pracy menedżer często ma do czynienia z sytuacjami, które wymagają od niego myślenia twórczego, niestereotypowego i innowacyjnego. Jednocześnie czas na podjęcie odpowiedniej decyzji jest zwykle bardzo ograniczony. Właśnie wtedy intuicja przydaje się jak nigdzie indziej. To dzięki niej są uruchamiane nie do końca świadome procesy zachodzące w mózgu decydenta. Pozwalają one na skojarzenie obecnej sytuacji ze znaną już wcześniej z treningów, szkoleń, literatury czy własnego doświadczenia.

INTUITION AS ONE OF THE FACTORS CREATING THE MANAGER'S SUCCESS

Summary

The interest in the problem of intuition has been steadily growing in the recent years. Intuition is one of the most important abilities of every contemporary manager. It is essentially required in the process of decision-making, especially in the high-risk situations, when quick response is needed or limited amount of data is available. It is an ability upon which the success of an organization very often depends. Organizational success is influenced by various factors, some of them dependent on the organization itself. Among them are company strategy, its policy, management style, employee motivation system. Other independent factors also occur, some of them important enough to be taken into consideration and insightfully verified. This group of factors includes foreign currency exchange rates, resource acquisition costs, competition. They constitute the framework of company activity and have to be taken into consideration by the manager in the process of decision making. Upon their basis new chances essential in identifying the organizational success factors have been born.