

KAMIŁA MALEWSKA

**Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

INTUICJA W BADANIACH EMPIRYCZNYCH Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Bogdan Nogalski**

W literaturze przedmiotu obserwować można rosnące zainteresowanie wykorzystaniem intuicji w procesie podejmowania decyzji, która staje się coraz częściej przedmiotem badań empirycznych. Jednakże celem większości z nich jest identyfikacja osób, które wykorzystują intuicję w procesie decyzyjnym lub badania przeprowadzone z psychologicznego punktu widzenia. W ostatnich latach zauważyć jednak można coraz bardziej złożone metodycznie wysiłki autorów mające na celu rozwiązanie problemu zastosowania intuicji w praktyce zarządzania. Celem referatu jest dokonanie systematyzacji współczesnych badań empirycznych z zakresu intuicji realizowanych w dziedzinie zarządzania oraz podjęcie próby wyznaczenia potencjalnych przyszłych ich kierunków.

1. Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania obserwować można 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 podejmowane są w oparciu o badania rynkowe, wcześniejsze doświadczenia oraz głębokie zrozumienie zasad funkcjonowania biznesu i rynku. Pomimo licznej krytyki intuicja ma swoich zwolenników i coraz częściej staje się przedmiotem badań empirycznych realizowanych głównie w Stanach Zjednoczonych. Celem referatu jest dokonanie systematyzacji współczesnych badań z zakresu intuicji realizowanych w ramach zarządzania pod kątem trzech kryteriów: podmiotu i przedmiotu badań

oraz uzyskanych rezultatów poznawczych. W końcowej części referatu zaproponowano potencjalne, przyszłe kierunki badań.

2. Intuicja jako niezbędna forma poznania

Zdolność zarządzających do zapewnienia organizacji przetrwania i sukcesu zależy od dwóch czynników: umiejętności menedżerów do identyfikowania szans pojawiających się w otoczeniu oraz indywidualnego stylu kognitywnego (poznawczego) koniecznego do wykorzystania zidentyfikowanej szansy [25, s. 217-226]. Poznanie definiowane jest jako całościowy proces, poprzez które postrzegamy rzeczywistość (obejmuje takie procesy jak: transformacja, opracowywanie, przetwarzanie, odzyskiwanie, przechowywanie i wykorzystywanie określonych danych) [23]. Psychologiczne i kognitywne poznanie stało się przedmiotem rozważań, gdyż dążono do identyfikacji i wyjaśnienia procesów jakie zachodzą podczas interakcji między jednostkami oraz interakcji między jednostkami i otoczeniem.

Istnieją określone style poznania (zbierania i analizowania informacji), które w większym stopniu sprzyjają działalności biznesowej, w tym zarządczej. Natura przedsiębiorczości oraz styl poznania reprezentowany przez przedsiębiorców wymaga w większym stopniu wykorzystania intuicji w porównaniu z innymi rodzajami działalności [3, s. 31-43]. Przyjmuje się, że zarządzający, a zwłaszcza przedsiębiorcy mają większą skłonność do wykorzystywania intuicji w procesie decyzyjnym, gdyż silna konkurencja występująca na większości rynków wymusza konieczność szybkiego i efektywnego podejmowania decyzji. Menedżerowie, w przeciwieństwie do sugestii teoretyków zarządzania, rzadko podejmują decyzje w oparciu o modele decyzyjne czy rozbudowane, długotrwałe analizy [27, s. 57-65]. Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić można, że ze względu na konieczność szybkiego podejmowania decyzji, często w warunkach niepełnej informacji zarządzający zmuszeni są do wykorzystywania intuicji w procesie decyzyjnym. Pozwala ona na wypełnienie powstałej luki informacyjnej, dokonanie wyboru z pośród kilku alternatywnych opcji decyzyjnych przy braku wyraźnych kryteriów wyboru czy sformułowanie rozwiązania dla problemów jednostkowych.

W celu zrozumienia w jaki sposób menedżerowie podejmują konkretne decyzje należy określić w jaki sposób zbierają i przetwarzają informacje. Istnieją dwa podstawowe sposoby poznania, a mianowicie intuicyjny i analityczny. Analityczny sposób podejmowania decyzji charakteryzuje się precyzyjnym określeniem celów i alternatywnych wariantów działania, a następnie konsekwencji poszczególnych wariantów w odniesieniu do założonych celów. Znaczenie racjonalnej analizy w procesie decyzyjnym jest często przeceniane. Wynika to z faktu, iż przez ostatnie dziesięciolecia zarówno praktycy, jak

i teoretycy zarządzania podkreślali wagę skrupulatnie przeprowadzonych badań rynkowych, przepływów gotówkowych czy budżetowania, czyli różnego rodzaju analiz. Racjonalną analizę uznano zatem za niezbędny element większości procesów decyzyjnych.

Intuicja (poznanie intuicyjne) natomiast oznacza zdolność jednostki do pozyskania w odpowiednim momencie posiadanej już wiedzy lub doświadczenia jej w wyniku działania podświadomości. Autorzy często uzupełniają tę definicję dodając, że intuicja odzwierciedla historię i doświadczenie danej osoby [22]. Z psychologicznego punktu widzenia intuicja uznawana jest za permanentny proces związany z pracą mózgu będący wynikiem nieświadomego myślenia. Z kolei przedstawiciele neuronauki sugerują, że intuicja jest przecuciem, które pojawia się poza świadomością. W oparciu o przeprowadzone badania autorzy dowodzą, że serce i autonomiczny system nerwowy przyczynia się do powstawania określonych odczuć, które można określić mianem intuicji. Postulują, że oznacza ona postrzeganie rozwiązania lub faktów bez przeprowadzenia wcześniejszego procesu analizy. Osoba doświadczająca przejawów intuicji jest przeświadczona o swojej nieomyślności i pewności pozyskanej w ten sposób wiedzy [21, s. 133-143]. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania i psychologii nie ma jednej, uniwersalnej i ogólnie uznawanej definicji intuicji. Wszyscy jednak autorzy zgodni są co do tego, że intuicja jest całościową i nieliniową metodą podejmowania decyzji. 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 (pozbawiona subiektywnych odczuć i emocji), istnieje w świadomości i można dokonać jej introspekcji [10, s. 243-268]. Poza tym autorzy podkreślają, 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). Pomimo wspomnianych trudności intuicja staje się coraz częściej przedmiotem badań empirycznych. Jednakże celem większości z nich jest wyłącznie identyfikacja osób, które wykorzystują intuicję w procesie decyzyjnym lub są to badania przeprowadzone z psychologicznego punktu widzenia. W ostatnich latach obserwować jednak można coraz bardziej złożone metodycznie wysiłki autorów mające na celu rozwiązanie problemu zastosowania intuicji w praktyce zarządzania. Poniższe zestawienie stanowi próbę dokonania systematyzacji badań empirycznych z zakresu intuicji.

3. Przegląd współczesnych badań z zakresu intuicji

Tabela 1. Zestawienie współczesnych badań empirycznych z zakresu intuicji w obszarze zarządzania

Autor i rok realizacji badań	Przedmiot i podmiot badań	Rezultaty poznawcze
<p>S. Epstein (1985, kontynuacja badań 1994)</p>	<p>Przedmiotem badań była teoria CEST (Cognitive Experiential Self-Theory), 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 przypadku, gdy dana jednostka reaguje na emocjonalnie istotne dla niej zadanie automatyczne odwołuje się do systemu intuicyjnego poszukując w podświadomości podobnych zdarzeń wraz z towarzyszącymi im odczuciami [6, ss. 283-310]. Pomimo, że w ramach tej teorii autor nie stosuje terminu intuicji czy przeczucia, to jednak postuluje, że system empiryczny będący przeciwieństwem systemu racjonalnego odnosi się bezpośrednio do intuicji, gdyż stanowi ona jego istotny podzbiór [7, ss. 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> <ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość operacjonalizacji tej teorii poprzez wykorzystanie tzw. racjonalno-eksperymentalnego inwentarza (REI) będącego narzędziem umożliwiającym określenie dominującego podejścia jednostki do pozyskiwania i przetwarzania informacji, 2. Teoria ta pozwoliła na sformułowanie teoretycznych podstaw do konstruktywnej krytyki wcześniejszego narzędzia stosowanego w tym obszarze, a mianowicie CSI (indeksu stylu kognitywnego), 3. System empiryczny zaproponowany przez S. Epstein'a brał pod uwagę większość cech charakterystycznych dla intuicji (uznaje się, że jest to kompleksowe podejście do tej problematyki).

<p>W.H. Agor (1989)</p>	<p>Przedmiotem badań był sposób wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych. Podmiotem natomiast byli menedżerowie najwyższego szczebla.</p>	<p>W oparciu o przeprowadzone badania autor wyróżnił trzy sposoby zastosowania intuicji w procesie decyzyjnym [1, ss. 206-207]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Większość menedżerów twierdziła, iż 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 poprzez poszczególne etapy. 2. Druga pod względem liczebności grupa menedżerów stosowała odmienny od poprzedniej sposób wykorzystywania intuicji. Działała ona w oparciu o ustrukturyzowany system podejmowania decyzji składający się z ogólnie przyjętych w literaturze etapów. Intuicja była wykorzystywana przez tych menedżerów niejako w tle i pełniła ona rolę nie tyle twórczą, co integrującą. W przypadku tego sposobu podejmowania decyzji menedżerowie kładli nacisk na zapewnienie sobie marginesu czasowego w celu przeprowadzenia dokładnej analizy danych. 3. Trzecią grupę menedżerów stanowili ci, którzy wypracowali indywidualne techniki wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym np. niektórzy z menedżerów korzystali z intuicji w odniesieniu do problemów, które nie wymagały podjęcia decyzji. [20, ss. 126-141].
<p>J. Parikh (1994) Badania w podobnym nurcie były realizowane także przez L.K. Burk'a i M.K. Millera (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 pełni rolę? – w jakich sytuacjach wykorzystuje się ją najczęściej? <p>Badania przeprowadzono w dziewięciu krajach. Z kolei L.A. Burk i M.K.</p>	<p>Wyniki badań uzyskane przez J. Parikh'a mają w znacznej mierze charakter deskryptywny, brak w nich natomiast niezależnych wniosków autora oraz teoretycznych uogólnień [24]. L.A. Burk i M.K. Miller, z kolei, zaproponowali zarządzającym szereg wskazówek dotyczących wykorzystania intuicji w praktyce, a zwłaszcza sytuacji, w których powinno się ją stosować, a mianowicie: w warunkach niepewności, w sytuacji kiedy racjonalna analiza wydaje się być niewystarczająca i wymaga zbalansowania informacjami pochodzącymi z innych źródeł,</p>

	Miller dążyli do określenia specyfiki intuicji, sposobu jej doskonalenia i podobnie jak J. Parikh do wyznaczenia w jakich sytuacjach i z jaką częstotliwością jest ona stosowana. Podmiotem badań było 60 menedżerów najwyższego szczebla będących członkami wiodących przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych.	w przypadku braku wyraźnych wskazówek i kryteriów wyboru [4, ss. 91-99].
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 (Recognition-Primed Decision). W modelu tym 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 [16].
N. Khatri i H.A. Ng (2000)¹	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 faktem, że dotychczasowe publikacje miały raczej charakter podręcznikowy, a ich zamiarem było uzyskanie wyników o charakterze aplikacyjnym [11, s. 57].

¹ Zbliżone badania dotyczące relacji między wykorzystaniem intuicji a funkcjonowaniem organizacji w różnych obszarach prowadzili także następujący badacze: **Sadler-Smith** (2004) w obszarze małych przedsiębiorstw; **Houghl 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.

<p>P. Slovic (2004)</p>	<p>Przedmiotem badań było znaczenie odczuć, przeczuć w podejmowaniu decyzji (autor rozpatrywał także zagadnienie tzw. heurystyki afektywnej).</p>	<p>Silną stroną badań przeprowadzonych przez autora było znalezienie powiązania pomiędzy heurystyką afektywną a teoriami podwójnego procesu (zwłaszcza z teorią CEST Epstein'a). P. Slovic postulował, że zarówno w empirycznym, jak i racjonalnym systemie zaproponowanym przez Epstein'a 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 [28, ss. 311-322]. Rozważania przeprowadzone przez Slovic'a stanowią integrację i syntezę wcześniejszych osiągnięć i badań z zakresu intuicji.</p>
<p>R. Lipshitz i N. Shulimovitz (2007)</p>	<p>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.</p>	<p>Wyniki badań dowodzą, że w przypadku podejmowania decyzji dotyczących pożyczek menedżerowie brali pod uwagę zarówno dane będące rezultatem przeprowadzonych racjonalnych analiz, ale także informacje będące wynikiem przeczuć lub wrażeń jakie pożyczkobiorca wywarł na pożyczkodawcy. Ponadto warto zauważyć, że informacje pochodzące ze źródeł nieanalitycznych okazywały się być istotniejsze od tych będących wynikiem poznania racjonalnego [19, ss. 212-133].</p>
<p>J. Woiceshyn (2009), (2011)</p>	<p>Przedmiotem badań był przebieg procesu decyzyjnego wykorzystującego intuicję. Podmiotem natomiast 19 prezesów korporacji naftowych.</p>	<p>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 [29, 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.</p>

<p>E. Dane i M.G. Pratt (2009) Zbliżone badania, których celem było zidentyfikowanie poszczególnych typów intuicji były realizowane przez A. Glockner'a i C. Wittemana (2010)</p>	<p>Celem badań było zidentyfikowanie rodzajów intuicji.</p>	<p>W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego autorzy wyróżnili 3 typy intuicji [5, ss. 1-40]: 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 oraz intuicję moralną. Z kolei A. Glockner i C. 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 [8, ss. 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>D. Kahneman i G. Klein (2009) F. Salas (2010)</p>	<p>Przedmiotem badań były determinanty skutecznego wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji.</p>	<p>D. Kahneman i G. Klein określili warunki graniczne, które oddzielają ekspertyzę intuicyjną od subiektywnej oceny [12, ss. 515-526]. Natomiast E. 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 [26, ss. 941-973]. Autorzy wyrazili pogląd o konieczności przeprowadzenia szerszych badań z zakresu intuicji eksperckiej.</p>
<p>A. Hensman i E. Sadler-Smith (2011)</p>	<p>Przedmiotem badań był intuicyjny proces podejmowania decyzji w sektorze finansowym. Podmiotem natomiast 15 menedżerów najwyższego szczebla z dużym doświadczeniem w wykonywanym zawodzie.</p>	<p>Uzyskane rezultaty badań wykazały, że istnieje zależność między wykorzystaniem intuicji w procesach decyzyjnych a [9, ss. 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).

<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 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, 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 wynikać z przypadku, lecz z właściwego identyfikowania szans i sygnałów pojawiających się w otoczeniu oraz właściwej ich interpretacji i wykorzystania. Poza tym przedsiębiorcy wielokrotni stanowili wyjątkową próbę</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 większym zastosowaniem intuicji niż menedżerowie. Zauważyć należy, że średnia punktów uzyskanych zarówno przez wielokrotnych, 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 być awersja do ryzyka. Poza nią, żadna z cech nie uzyskała poziomu statystycznej istotności. Należy 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 zidentyfikować można 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 być statystycznie nieistotne to szybkość podejmowania decyzji i ich spontaniczność. Przeprowadzone z analizowanymi przedsiębiorcami wywiady wykazały, że uważają się oni za</p>
-------------------------------------	--	---

	badawczą, gdyż ich prawdopodobieństwo sukcesu maleje z każdym kolejnym przedsięwzięciem.	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 [17, ss. 5-11].
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 110-117].

4. Podsumowanie

Powyższa tabela zawiera zestawienie współczesnych badań empirycznych z zakresu intuicji realizowanych w obszarze zarządzania. Problematyka ta rozpatrywana była wcześniej przede wszystkim w ramach takich nauk jak psychologia czy neuronauka. Na przełomie wieków badania empiryczne dotyczące intuicji prowadzone były przede wszystkim poza zarządzaniem, a nieliczne, które realizowane były na gruncie tej dyscypliny dostarczały sprzeczne wyniki uniemożliwiające jednoznaczne jej zdefiniowanie. Pierwsze badania empiryczne i wynikające z nich próby zdefiniowania cech charakterystycznych dla intuicji podejmowane były pod koniec lat 90. i na początku nowego milenium. W ostatnich latach obserwować można intensyfikację badań w tym obszarze, które stają się coraz bardziej metodycznie złożone i dostarczają kompleksowej wiedzy na temat tego czym jest intuicja, w jakich sytuacjach się ją wykorzystuje oraz jakie są determinanty jej skutecznego zastosowania. W literaturze przedmiotu formułuje się pewne rekomendacje dotyczące przyszłych badań z zakresu intuicji. Zgodnie z nimi zaleca się [2, ss. 117-119]:

- ostrożniejsze tworzenie ram teoretycznych (badania empiryczne dotyczące intuicji zrealizowane w ostatnich latach umożliwiły nieco precyzyjniejsze określenie 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),
- większą integrację i interdyscyplinarną współpracę 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 prowadzone były indywidualnie przez poszczególnych badaczy w oderwaniu od równolegle 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 zapisywane się wszelkie przejawy intuicji, łączenie wywiadów z technikami związanymi z neuro-wyobraźnią),
- przywiązywanie większej wagi do kwestii analitycznych i statystycznych (dotychczasowe badania realizowane z zakresu intuicji prowadzone były, w znacznej większości, w odniesieniu do jednostki w kontekście sposobu oraz stopnia wykorzystania przez nią intuicji. Jednakże 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, ale do grup oraz organizacji jako całości).

Literatura

- [1] **Agor W.H.:** Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać. Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [2] **Akinci W., Sadler-Smith E.:** Intuition in Management Research: A Historical Review, "International Journal of Management Review", Vol. 14, 2012, ss. 105-122.
- [3] **Alinson WC., Chell E., Hayes J.:** Intuition and Entrepreneurial Behaviour, "European Journal of Work and Organizational Psychology". 9(1), 2000, ss. 31-43.
- [4] **Burk L.A., Miller M.K.:** Taking the mystery out of intuitive decision making. Academy of Management Executive, 13, 1999, ss. 91-99.
- [5] **Dane E., Pratt M.G.:** Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends. "International Review of Industrial and Organizational Psychology". Vol. 24, 2009, Chichester: Wiley, ss. 1-40.
- [6] **Epstein S.:** Implications of cognitive-experiential self-theory for research in social psychology and personality. "Journal for the Theory of Social Behaviour". 15, 1985, ss. 283-310.
- [7] **Epstein S.:** Intuition from the perspective of cognitive-experiential self-theory, praca zbiorowa pod red. **C. Betsch, T. Betsch**, Intuition in Judgement and Decision Making, Taylor & Francis. New York 2008, ss. 23-37.

- [8] **Glockner A., Wittman C.:** Beyond dual-process models: a categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking and Reasoning*. 16, 2010, ss. 1-25.
- [9] **Hensman A., Sadler-Smith E.:** Intuition in banking and finance. *European Management Journal*. 29, 2011, ss. 51-66.
- [10] **Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E.:** Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (76) 2003, ss. 243-268.
- [11] **Khatri N., Ng H.A.:** The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*. 53, 2000, s. 57.
- [12] **Kahneman D., Klein G.:** Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *The American Psychologist*. 64, 2009, ss. 515-526.
- [16] **Klein G.:** *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press, Cambridge 1998.
- [17] **La Pira F.:** Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*. 2012, ss. 1-22.
- [18] **Liberman M.D.:** Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annual Review of Psychology*. 58, 2007, ss. 421-435.
- [19] **Lipshitz R., Shulimovitz N.:** Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. 1, 2007, ss. 212-233.
- [20] **Malewska K.:** *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] praca zbiorowa pod red. **S. Lachiewicza**, *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [21] **McCraty R., Atkinson M., Bradley R.T.:** Electrophysiological Evidence of Intuition: Part 1 The surprising role of the heart. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*. 10(1), 2004, ss. 133-143.
- [22] **Mayers D.:** *Intuition: Its powers and perils*. Yale University Press, New Haven 2002.
- [23] **Neisser U.:** *Cognitive Psychology*. Appelton-Century-Crafts, New York 1967.
- [24] **Parikh J., Neubauer F., Lank A.G.:** *Intuition: The New Frontier of Management*. Blackwell, London 1994.
- [25] **Shane S., Venkataraman S.:** The promise of Entrepreneurship as a Friend of Research. *Academy of Management Review*. 25(1), 2000, ss. 217-226.
- [26] **Salas E., Rosen M.A., DiazGrandos D.:** Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*., 36, 2010, ss. 941-973.
- [27] **Simon H.A.:** Making Management Decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*. 1(1), 1987, ss. 57-65.
- [28] **Slovic P., Finucane M.L., Peters E., MacGregor D.G.:** Risk as analysis and risk as feelings: some thoughts about affect, reason, risk and rationality. *Risk Analysis*. 24, 2004, ss. 311-322.
- [29] **Woiceshyn J.:** Lessons from 'good minds': how CEOs use intuition, analysis and guiding principles to make strategic decisions. *Long Range Planning*. 42, 2009, ss. 298-319.

INTUITION IN EMPIRICAL RESEARCH IN THE FIELD OF MANAGEMENT

Summary

There is a growing interest in intuition in the literature in a field of management in the context of decision making process. Most research concerning intuition focus on identification of managers who effectively use it or they are run from a psychological point of view. In the recent years one can observe more and more methodically complex efforts to answer the question about application of the intuition in management practice. The main goal of this paper is to present empirical research that have been conducted in the field of management and propose potential future research directions.