

Marzena JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ¹

INTUICJA MENEDŻERÓW Z PODKARPACIA

Celem artykułu jest zdefiniowanie pojęcia „intuicja” oraz analiza wybranych problemów zastosowania intuicji kierowniczej. Takie problemy występują w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym (nieprogramowalnym, otwartym, niejednoznacznym, prospektywnym, długookresowym, inwencyjnym, twórczym). Badania przeprowadzono na grupie 184 menedżerów ze 140 przedsiębiorstw prywatnych z województwa podkarpackiego. Wnioski wynikające z poprowadzonych rozważań powinny przyczynić się do zwiększenia umiejętności decyzyjnych.

1. WPROWADZENIE

Przedmiot artykułu stanowi intuicja menedżerów w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, a więc przecucie decydentów najwyższego i średniego szczebla zarządzania. Część teoretyczna artykułu obejmuje wszystkich menedżerów, natomiast jego część empiryczna dotyczy kierowników przedsiębiorstw z Podkarpacia.

Celem tego opracowania jest prezentacja istoty intuicji menedżera oraz określenie czy intuicja ma znaczenie dla badanych menedżerów, a jeśli tak, to w jakich sytuacjach? Ponadto, istotne jest odniesienie wyników badań do wniosków prezentowanych w literaturze światowej, w przedmiocie rozważań.

Wielu badaczy podkreśla, że kadra menedżerska tym częściej opiera się na intuicji, im trudniejsze (bardziej nieprogramowalne) rozwiązuje problemy decyzyjne². Trudność w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym wynika z dużej złożoności, wielowątkowości i różnorodności problemów, a więc zagadnień wymagających rozstrzygnięcia. Problemy te są incydentalne (niepowtarzalne) i często są rozwiązywane w dynamicznych warunkach otoczenia, co powoduje niepewność decydenta. Specyfika podejmowania decyzji o charakterze strategicznym wymaga metodycznego, racjonalnego wykorzystywania wiedzy i informacji, co jednak nie eliminuje całkowicie luki informacyjnej. Czynnikiem, który umożliwia podejmowanie decyzji strategicznych pomimo znacznej luki informacyjnej, jest intuicja. Dlatego wielu autorów podkreśla jej dużą wagę i potrzebę komplementarności wiedzy i intuicji w procesie podejmowania decyzji strategicznych (choć wiodącą rolę odgrywa w nim jednak racjonalne stosowanie wiedzy³).

Najwyższa ranga decyzji o charakterze strategicznym i ich znaczna waga w zarządzaniu przedsiębiorstwem stanowią uzasadnienie prowadzenia badań w zakresie intuicji oraz wszystkich innych podmiotowych (wewnętrznych) uwarunkowań decydowania.

¹ Dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz – Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Członek Koła PTE przy PRz.

² Patrz: W.H. Agor, *Intuitive Management*, Printicle Hall Press, New York 1984, pp. 22-28; S. Shapiro, M.T. Spence, *Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework*, „Business Horizons”, January-February 1997, p. 63; I. Clarke, W. Mackaness, *Management Intuition: An Interpretative Account of Structure And Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps*, „Journal of Management Studies”, Vol. 38, Issue 2, March 2001, s. 148.

³ M. Jankowska-Mihułowicz, *Wiedza menedżera w procesie podejmowania decyzji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 7 (702), s. 65-73.

2. INTUICJA MENEDŻERA

Intuicję⁴ menedżera można wyjaśnić zarówno czerpiąc z dorobku różnych dyscyplin naukowych (filozofii, psychologii, zarządzania), jak i odwołując się do zdroworozsądkowego potocznego znaczenia tego pojęcia. Oznacza ono poczucie menedżera (narzucające się przekonanie), że jego decyzja jest trafna. To sposób uzyskiwania pewności w działaniu bez rozumowania, wnioskowania i możliwości przedstawienia dowodów. Intuicja menedżera to natychmiastowe i mimowolne rozumienie sytuacji decyzyjnej, wynikające z efektu sekwencyjnego, czyli nieświadomego przyjmowania postaw, które w przeszłości były skuteczne w podobnych sytuacjach - dynamiczne i spontaniczne postrzeganie problemu, struktury procesu podejmowania decyzji i efektów możliwych działań.

Istotę intuicji następująco ujął K. Jaskóła – prezes zarządu Polimex-Mostostal Siedlce S.A.: „Człowiek uprawiając zawód, coraz lepiej się w nim czuje. To [intuicja] jest takie poprawne zdyskontowanie osiągnięć, sukcesów, porażek i innych doświadczeń. Myślę, że człowiek wyrabia sobie intuicję także przez czytanie podręczników. Intuicja to efekt, plon tego, co się zrobiło przez całe życie. Oczywiście, przy odpowiednio sprawnym, wysokim poziomie intelektualnym [...]”⁵.

Intuicja (wyczucie, przeczucie, antycypacja, a w przenośni: zmysł, instynkt⁶) stanowi irracjonalny pierwiastek w podejmowaniu decyzji menedżerskich w odróżnieniu od wiedzy - racjonalnego pierwiastka zarządzania⁷. Nieświadome procesy poznawcze, których wynikiem jest intuicja, są odmienne od świadomych procesów poznawczych (opartych na rozumowaniu). Ta cecha intuicji (i wiele innych, na przykład⁸: skokowy charakter, niekompletność przekazu, brak krytycyzmu i skłonności do oceniania, szybkość oceny sytuacji i działania, znamiona odkrycia, zależność od wiedzy, informacji i doświadczenia decydenta oraz niewerbalny, obrazowy, symboliczny, emocjonalny, spontaniczny i oryginalny charakter), determinuje przydatność intuicji zwłaszcza w procesach podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.

3. PRZEDMIOT, ZAKRES, CEL I METODA BADAŃ

Przedmiot badań stanowiła intuicja menedżerów w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Celem badań było określenie czy intuicja ma znaczenie dla badanych menedżerów, a jeśli tak, to w jakich sytuacjach?

⁴ Pojęcie „intuicja” oznacza: wejrzenie (łac. *intuitio*), przyglądanie się (łac. *intuitus*), wpatrywanie się, kontemplowanie (łac. *intueri*), przeczuwanie (łac. *intuire*), spoglądanie, patrzeć na coś, obserwowanie, przypatrywanie się z zastanowieniem (łac. *intuor, intuitus sum*), [na podstawie:] *Encyklopedia Katolicka*, pod red. S. Wielgusa, T. VII, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1997, s. 402; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. XI, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980, s. 443; *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 486; G. Vesey, P. Foulkes, *Collins. Słownik encyklopedyczny. Filozofia*, Wydawnictwo RTW, Warszawa 1997, s. 155; S. Jedynek, *O banalności intuicji*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 1999, nr 1, s. 194.

⁵ M. Jankowska-Miśkiewicz, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 3 (698), s. 43.

⁶ *Nowy słownik wyrazów bliskoznacznych*, pod red. E. Zarych, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2009, s. 81.

⁷ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, M. Jankowska-Miśkiewicz, *Intuicja menedżera*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2 (697), s. 37-44.

⁸ M. Jankowska-Miśkiewicz, *The role of manager's rationality and intuition in strategic decision making process*, [in:] *Uncertainty – risk or opportunity. Corporate business perspective. Selected problems*, edited by W. Wereda and S. Starnawska, University of Podlasie, Siedlce 2008, s. 43-50.

Prezentowane w artykule badania stanowią wycinek badań o szerszym zakresie⁹. Przyjętą techniką badawczą była ankieta. Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia do listopada 2006 roku. Zostali nimi objęci menedżerowie strategicznego i taktycznego szczebla zarządzania przedsiębiorstw prywatnych zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego. Były to warunki zakwalifikowania do próby badawczej. Dobór próby warunkowało ponadto kryterium dostępności, a więc uzyskanie zgody menedżerów na przeprowadzenie badań.

Badania przeprowadzono na próbie 184 menedżerów, spośród których można wyróżnić:

- 1) menedżerów najwyższego (strategicznego) szczebla zarządzania (prezesów, dyrektorów zakładu i ich zastępców, członków zarządu, przedsiębiorców) – którzy stanowili 66% wszystkich badanych,
- 2) menedżerów średniego (taktycznego) szczebla zarządzania (kierowników wydziałów, działów, pionów, oddziałów, filii) – stanowiących 34% badanej populacji.

Wśród przebadanych 140 przedsiębiorstw, pod względem formy prawno-organizacyjnej, największą grupę (40%) stanowiły osoby fizyczne, 35% – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 9% – spółki akcyjne, 8% – spółki cywilne, 7% – spółki jawne i 1% – spółki partnerskie. Z punktu widzenia kryterium wielkości przedsiębiorstwa (wyznaczonej na podstawie liczby zatrudnionych osób) w grupie badanych przedsiębiorstw znalazło się 40% mikroprzedsiębiorstw, 26% małych, 19% dużych i 15% średnich przedsiębiorstw. Rozpatrując przedmiot prowadzonej działalności 34% próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 23% – usługowe, 18% – handlowe, 16% – mieszane i 9% – budowlane. W grupie dużych przedsiębiorstw dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (stanowiły 80% badanych dużych przedsiębiorstw). W przypadku średnich przedsiębiorstw objętych badaniami dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (36%) i budowlane (32%). Wśród małych przedsiębiorstw największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mieszane (31%) i produkcyjne (29%). Przedsiębiorstwami najliczniej występującymi w grupie mikroprzedsiębiorstw były: handlowe i usługowe, które stanowiły po 36% wszystkich badanych mikroprzedsiębiorstw.

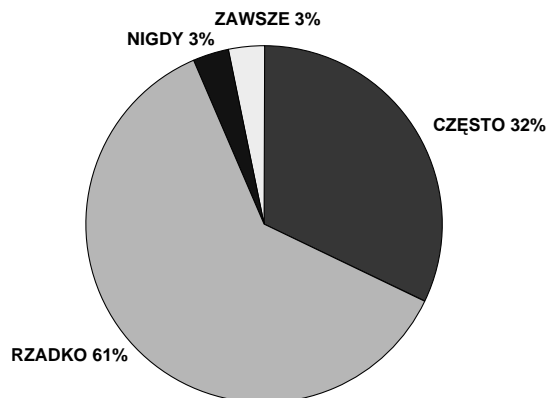
4. WYNIKI BADAŃ

Na pytanie o częstotliwość korzystania z intuicji w procesie podejmowania decyzji 3% badanych menedżerów uznało, że nigdy nie kierowało się intuicją w tym procesie (rys. 1). 61% ankietowanych stwierdziło, że rzadko ufało własnej intuicji, 32% – odpowiedziało, że często, a 3% respondentów uznało, że robiło to zawsze.

Wyniki badań wskazują zatem, że dla 35% badanych menedżerów intuicja jest pozytywnym, potrzebnym, ważnym i nieodłącznym (często lub zawsze wykorzystywanym) czynnikiem w podejmowaniu decyzji.

⁹ M. Jankowska-Mihulowicz, *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Rozprawa doktorska* (niepublikowana), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 236-238.

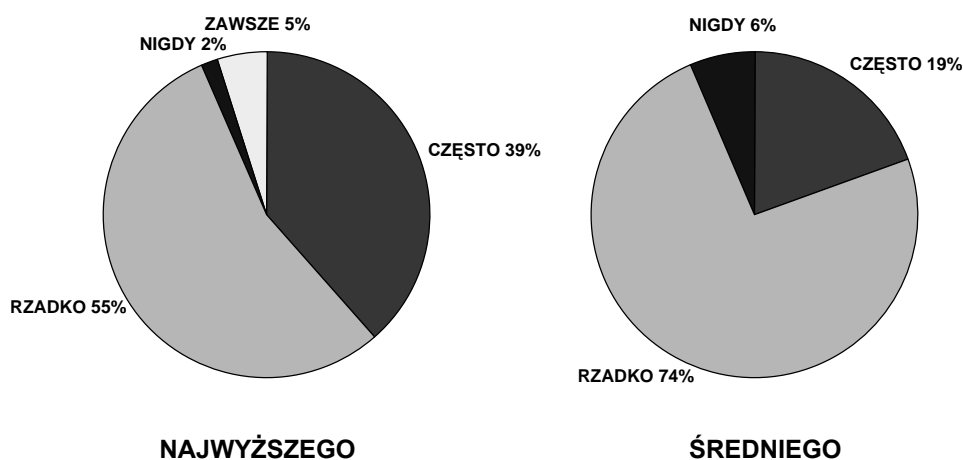
Rys. 1. Rodzaje odpowiedzi menedżerów na pytanie o częstotliwość korzystania z intuicji w procesie podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z przeprowadzonych badań wynika ponadto, że im wyższy był szczebel zarządzania, tym większe znaczenie miała intuicja w procesie podejmowania decyzji (rys. 2).

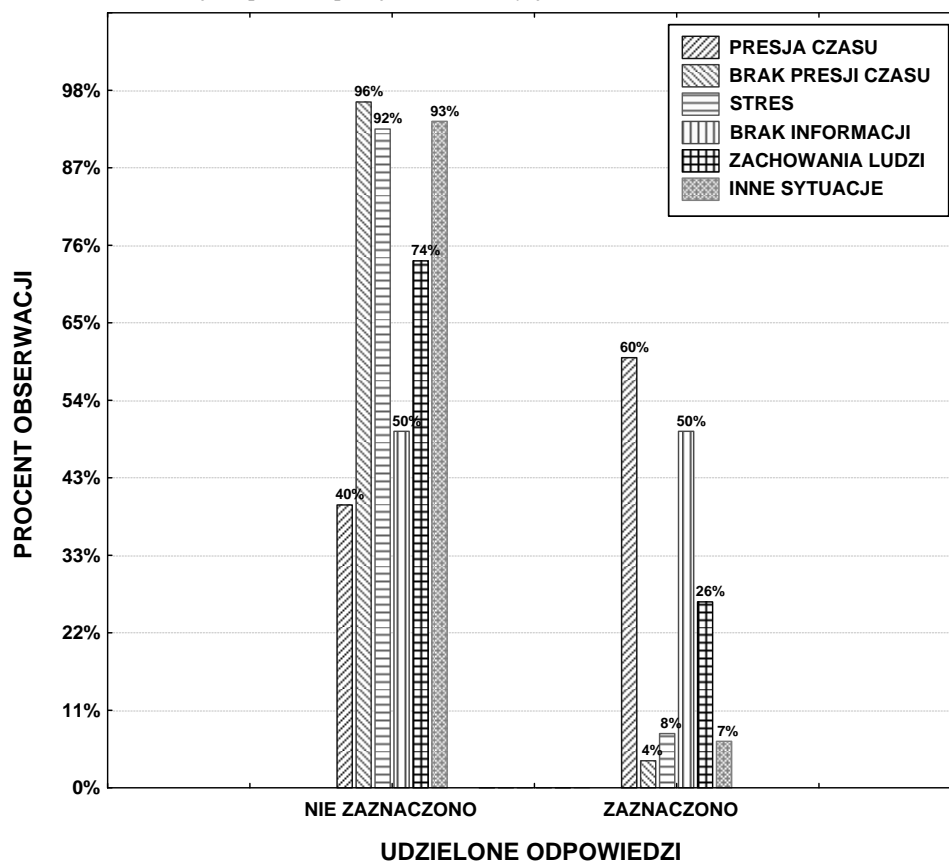
Rys. 2. Rodzaje odpowiedzi menedżerów na pytanie o częstotliwość korzystania z intuicji w procesie podejmowania decyzji z uwzględnieniem zajmowanego przez menedżera szczebla zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badani menedżerowie najczęściej kierowali się intuicją, gdy mieli mało czasu na podjęcie decyzji – taką opcję zaznaczyło 60% ankietowanych (rys. 3). Zaledwie 4% ankietowanych polegało na intuicji w sytuacji nieodczuwania presji czasu. Ta druga, mało liczna grupa menedżerów wydaje się postępować rozsądniej, biorąc pod uwagę cechę intuicji polegającą na tym, że ujawnia się ona z opóźnieniem względem czasu dokonywania racjonalnej analizy problemu decyzyjnego. 8% respondentów zaznaczyło sytuację stresową jako sprzyjającą wykorzystaniu intuicji. Nasuwają się jednak pytania o natężenie (faze) stresu decyzyjnego i jego rodzaj – był to eustres czy dystres?

Rys. 3. Rodzaje i procent odpowiedzi menedżerów na pytanie o sytuacje, w których kierują się intuicją w procesie podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W sytuacji niedoboru informacji wartość intuicji doceniło 50% badanych menedżerów. Dla 26% ankietowanych intuicja była nieodłącznym elementem empatii, ułatwiającym negocjacje i decyzje kadrowe. 7% ankietowanych wskazało inne sytuacje, w jakich wykorzystywało intuicję – takie jak: podczas inicjowania nowych przedsięwzięć; gdy zachowanie pracownika jest niepokojące; gdy chodzi o problemy małej wagi, a czas nie pozwala na zdobycie informacji; gdy trzeba brać pod uwagę doświadczenia z poprzednich lat. Pięciu respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi lub stwierdziło, że wcale nie wykorzystuje intuicji.

5. PODSUMOWANIE

Większość menedżerów z podkarpackich przedsiębiorstw rzadko miała zaufanie do własnej intuicji. Ci z nich, dla których intuicja stanowiła istotny czynnik podejmowania decyzji, stanowią mniejszość. Może to być spowodowane niechęcią większości badanych do przyznawania się do faktu, że opierali swoje decyzje na wyczuciu, co może się wydawać działaniem

nieracjonalnym, a więc niepożądanym w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Może to także wynikać z braku wiedzy na temat intuicji, a przede wszystkim z trudności odtworzenia (przypomnienia sobie, uświadomienia) własnych procesów poznawczych opartych na intuicji, które są elementem prawdopodobnie każdego procesu podejmowania decyzji o strategicznym charakterze. Na tym zresztą polega podstawowa trudność w prowadzeniu badań w zakresie intuicji menedżerskiej.

Im wyższy jest szczebel zarządzania, w tym większym stopniu menedżerowie wykorzystują własną intuicję. Ten ogólny (niezaskakujący) wniosek z badań podkarpackich menedżerów jest zbliżony z rezultatami badań W.H. Agora. Im wyższy jest szczebel zarządzania, tym większa jest luka informacyjna w procesie podejmowania decyzji, która jest wynikiem dużej złożoności problemów i długiego czasu zwrotu decyzji, czyli okresu jaki mija od momentu podjęcia decyzji do chwili uzyskania informacji o jej trafności. Intuicja stanowi zatem czynnik ułatwiający (a być może warunkujący) działanie decydenta w warunkach niepewności.

Cechami sytuacji, w których badani menedżerowie najczęściej wykorzystywali intuicję były: presja czasu i brak informacji. Podobne wyniki badań uzyskał także W.H. Agor.

Raczej w małym stopniu menedżerowie docenili znaczenie intuicji jako czynnika ułatwiającego rozumienie zachowania ludzi. Tymczasem kontakt z interesariuszami jest nieodłącznym elementem podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Równocześnie to właśnie człowiek stanowi najbardziej nieprzewidywalne ogniwo organizacji. Można zatem stwierdzić, że respondenci niedostatecznie wykorzystują kapitał ludzki podczas podejmowania decyzji – a intuicja mogłaby ułatwić ten proces.

Kierownicy w małym stopniu polegali na intuicji, gdy nie istniała presja czasu i nie występował stres oraz w innych indywidualnie zdefiniowanych sytuacjach. W wynikach badań można wskazać pewną nieścisłość, polegającą na tym, że zarówno presja czasu jak i brak informacji (a więc uwarunkowania najbardziej sprzyjające intuicji) w praktyce wywołują stres u decydenta. Stres uznano jednak równocześnie za czynnik niesprzyjający zastosowaniu intuicji. Możliwe jest, że respondenci skojarzyli presję czasu i brak informacji z eustresem mobilizującym do działania (optymalnym pobudzeniem), a odpowiedź: „stres” odczytali jako dystres i powiązali z nadmiernym pobudzeniem, przekraczającym poziom optymalny, oddziałującym destrukcyjnie na decydenta. Kierując się tym tokiem rozumowania można by było uznać brak stresu za czynnik tożsamy z nudą i brakiem jakiegokolwiek pobudzenia (np. zainteresowania problemem decyzyjnym i jego rozwiązaniem), co zdaniem badanych kierowników w małym stopniu miałyby sprzyjać intuicji. Mimo indywidualnych, osobowościowych (wewnętrznych) uwarunkowań podejmowania decyzji, można najogólniej stwierdzić, że optymalne pobudzenie sprzyja myśleniu, analizowaniu informacji i zdobywaniu wiedzy, natomiast intuicji sprzyja brak stresu (np. odpoczynek) po wysiłku intelektualnym – czego jednak nie potwierdziły wyniki badań.

Uzyskane rezultaty badań pozwoliły na postawienie kolejnych pytań i wskazały kierunki dalszych dociekań w przedmiocie rozważań.

LITERATURA

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Jankowska-Miśkiewicz M., *Intuicja menedżera*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2 (697)
- [2] Agor W.H., *Intuitive Management*, Printicle Hall Press, New York 1984

- [3] Clarke I., Mackaness W., *Management Intuition: An Interpretative Account of Structure And Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps*, "Journal of Management Studies", Vol. 38, Issue 2, March 2001
- [4] *Encyklopedia Katolicka*, pod red. S. Wielgusa, T. VII, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1997
- [5] Jankowska-Mihułowicz M., *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Rozprawa doktorska (niepublikowana), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007
- [6] Jankowska-Mihułowicz M., *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 3 (698)
- [7] Jankowska-Mihułowicz M., *The role of manager's rationality and intuition in strategic decision making process*, [in:] *Uncertainty – risk or opportunity. Corporate business perspective. Selected problems*, edited by W. Wereda and S. Starnawska, University of Podlasie, Siedlce 2008
- [8] Jankowska-Mihułowicz M., *Wiedza menedżera w procesie podejmowania decyzji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 7 (702)
- [9] Jedynak S., *O banalności intuicji*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 1999, nr 1
- [10] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. XI, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980
- [11] *Nowy słownik wyrazów bliskoznacznych*, pod red. E. Zarych, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2009
- [12] *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [13] Shapiro S., Spence M.T., *Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework*, "Business Horizons", January-February 1997
- [14] Vesey G., Foulkes P., *Collins. Słownik encyklopedyczny. Filozofia*, Wydawnictwo RTW, Warszawa 1997

INTUITION OF MANAGERS FROM PODKARPACIE PROVINCE

To define the concept of "intuition" and the analysis of chosen problems associated with managerial intuition is the aim of paper. Such problems are present in decision making process, which has strategic nature (nonprogrammable, open, ambiguous, prospective and invention, long-term, creative). Research has been conducted on the population of 184 managers from 140 private companies from Podkarpackie Province. Conclusions drawn from taken considerations should contribute to increase manager's decision making abilities.