

Jolanta WILSZ

Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Polska

Intuicja jako czynnik sprzyjający trafności podejmowanych decyzji

Wstęp

Ze względu na proces bezustannych, trudnych do przewidzenia burzliwych zmian dokonujących się w otoczeniu, złożoność współczesnego świata, konieczność podejmowania decyzji pod presją czasu przy braku niezbędnych informacji, przy jednoczesnym zalewie informacjami, które nie są przydatne przy rozwiązywaniu określonego problemu, intuicję należy uznać za bardzo ważną zdolność niezbędną przy podejmowaniu decyzji, szczególnie decyzji twórczych. Obecnie intuicję uważa się za bardzo ważny składnik procesu podejmowania decyzji – głównie w zarządzaniu.

Niewątpliwą zaletą intuicji jest to, że „z każdego poziomu prowadzi nas do tego, co nowe lub nieznanne. Bez względu na to, na jakim poziomie pracujemy i jaką drogą kroczymy, intuicja i tak wyprowadzi nas poza granice tego, co kiedyś wiedzieliśmy, w obszar nowych odkryć” [Goldberg 1998: 76] – intuicja jest więc niezbędnym elementem procesu twórczego. Towarzyszy dokonywaniu odkryć pojawiających się nagle, jako olśnienie, przebłysk myślowy, natchnienie, wspaniała idea, przekonanie w pewnej sprawie bez świadomego rozumowania, przeczucie czy proces bezpośredniego pozyskiwania wiedzy. Badacze intuicji Ch. Weisbach i U. Dachs apelują, by zaufać intuicji, „gdyż jest ona najwrażliwszym i najbardziej niezawodnym barometrem uczuć” [Weisbach, Dachs 2000: 22].

Poglądy na temat intuicji i jej definicje

Istnieje wiele definicji intuicji, będącej pojęciem interdyscyplinarnym. Przytoczę niektóre z nich:

- według H. Bergsona intuicja jest to rodzaj instynktu, nie ma ona nic wspólnego z intelektem; za jej pomocą poznajemy bezpośrednio rzeczy i wydarzenia jak gdyby od wewnątrz, a poznanie intuicyjne jest nie tylko różne od intelektualnego, ale i doskonalsze, a nawet jest jedynie prawdziwe [*Słownik filozofii* 2009: 255];
- intuicja jest to „szybkie pojęcie prawdy niewidocznej na pierwszy rzut oka lub widocznej dopiero po długim roztrząsaniu i zastanawianiu” [Clausewitz 1995: 48];
- „w umyśle człowieka intuicja jest względnie niezależną funkcją poznawczą, swoistym «operatorem» świadomości wykorzystywanym w sytuacjach wy-

magających szybkiej oceny i decyzji w warunkach niepewności oraz fragmentaryczności informacji” [Nosal 2002: 39];

- intuicja oznacza „czysto intelektualną działalność, intelektualny ogląd czy widzenie tak jasne i wyraźne, że nie pozostawia miejsca na wątpliwości” [Copleston 1995: 75].

Według S. Galata „intuicja w triadzie: chcieć–wiedzieć–móc jest swoistą *mikstura magica* (magiczną mieszaniną) zdolności intelektualnych, zdobytej i dostępnej do wykorzystania wiedzy, cech psychofizycznych (zdrowie, cechy charakterologiczne), czynników środowiskowych (rodzina, praca, szeroko pojęte kontakty towarzyskie) i czynników (nierozpoznanych jak dotąd) określanych mianem szczęścia” [Galata 2004: 87].

M. Karwowski uważa, że naukowe podejście do intuicji można sprowadzić do kilku charakterystycznych nurtów czy też koncepcji badawczych:

- intuicja jako zespół preferencji poznawczych rozumianych tak jak w teorii Junga,
- intuicja jako jeden z wymiarów osobowości,
- intuicja jako zdolność poznawcza – możliwa do badania metodami eksperymentalnymi [Karwowski 2005: 31].

A. Motycka zwraca uwagę, że „to, co w jungowskim wizerunku człowieka nie jest rozumem (funkcjonującym w płaszczyźnie świadomości), jest obszarem o złożonej (finezyjnie wyrafinowanej) organizacji, rozporządzającym własnym i niezależnym od rozumu, odrębnym organem, jakim jest intuicja, dzięki której rozum może być w określonych okolicznościach zasilany treścią archetypową, bez której nie są możliwe działania i procesy twórcze” [Motycka 2005: 20].

Według J.D. Waltersa „intuicja jest wrodzoną zdolnością każdego z nas do bezpośredniego postrzegania prawdy, do uświadomienia sobie i odczuwania rzeczywistości bez analiz i bez szukania logicznych uzasadnień – po prostu przez wewnętrzne «poświadczenie». [...] Intuicja jest wewnętrzną zdolnością widzenia poprzez zewnętrzną formę i możliwością docierania do istoty rzeczy leżącej poza ową formą” [Walters 2003: 13].

A. Kolańczyk przypisuje pozytywnemu nastrojowi pojawienie się intuicji, którą według niej cechuje **h o l i s t y c z n e p r z e t w a r z a n i e i n - f o r m a c j i**. Towarzyszy temu wgląd twórczy, strategia confirmacyjna, jawne poszukiwanie informacji spójnych z celem. Negatywnemu nastrojowi przypisuje myślenie analityczne; towarzyszy mu strategia falsyfikacyjna, jawne poszukiwanie informacji niespójnych z celem [Kolańczyk 2009: 56]. Autorka ta już wcześniej zwraca uwagę na to, że nieodłącznym atrybutem poznania intuicyjnego jest „ujmowanie zjawisk i obiektów całościowo, z uwzględnieniem ich zmienności. Podczas gdy «„intelekt» czy «rozum» ujmuje stosunki między obiektami, analizuje rzeczy i rozbija je na części, intuicja prowadzi do holistycznego odzwierciedlenia sytuacji” [Kolańczyk 1991: 8].

P. Peirce uważa, że „proces intuicyjny czy też to, co nazywamy «bezpośrednią wiedzą», jest naturalną ludzką zdolnością, a nie domeną garstki wybrańców” [Peirce 2001: 19]. Według tego autora „obserwując, jak działa intuicja i jakie jej towarzyszą odczucia, możemy dostrzec następujące zasady: korzystając z intuicji, dowiadujemy się tego, czego potrzeba, i właśnie wtedy, kiedy potrzeba. [...] Intuicja podsuwa nam określone informacje wtedy, kiedy ich potrzebujemy, ani chwili za wcześnie, ani za późno, i aby do nas dotrzeć, posługuje się wszelkimi dostępnymi środkami” [Peirce 2001: 66].

A. Einstein ma następujące poglądy na temat intuicji:

- „Na drodze do odkrycia intelekt ma niewiele do roboty. Następuje przeskok świadomości, nazwij go intuicją albo jak tylko sobie życzysz, i rozwiązanie przychodzi do ciebie, a ty nie wiesz skąd ani dlaczego” [Peirce 2001: 63].
- „Człowiek otoczony faktami i niedopuszczający do siebie żadnej niespodzianki, żadnego przeblysku intuicji, żadnej wielkiej hipotezy, żadnego ryzyka tkwi w zamkniętej celi. Niewiedza nie może skuteczniej zapieczętować umysłu i wyobraźni” [Peirce 2001: 73].

Uważam, że ranga intuicji w procesie podejmowania decyzji będzie rosła ze względu na konieczność całościowego, globalnego i wieloaspektowego ujmowania problemów, a taką możliwość daje tylko intuicja.

Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji

W 2009 r. podkreślałam, że „badania w dziedzinie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – ze względu na ich wyjątkową złożoność, niezliczoną ilość czynników mających wpływ na rozwiązywany problem, priorytetową rolę czynnika ludzkiego, dynamikę zmian dokonujących się w otoczeniu, w którym osadzony jest rozpatrywany problem itd. – powinny mieć charakter interdyscyplinarny, gwarantujący uwzględnianie wszystkich jego istotnych aspektów [Wilsz 2009: 161].

Proces podejmowania decyzji zależy przede wszystkim od:

- kwalifikacji, doświadczenia i cech psychofizycznych decydenta,
- sposobu podejmowania decyzji,
- jakości dostępnych informacji,
- charakteru problemu decyzyjnego,
- sytuacji decyzyjnej,
- możliwości systemów wspomagających podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie [Markowski 2012: 27].

W procesie podejmowania decyzji w sposób analityczny można wyszczególnić następujące podstawowe etapy:

- etap 1 – zdefiniowanie problemu,
- etap 2 – określenie celu,
- etap 3 – zbadanie wariantów wyboru,
- etap 4 – przewidywanie możliwych konsekwencji,
- etap 5 – wybór optymalnego wariantu,

- etap 6 – wdrożenie wybranego wariantu,
- etap 7 – obserwacja wyników i ich ocena,
- etap 8 – doskonalenie podjętych decyzji [Samuelson, Marks 1998: 21].

S.C. Harper podkreśla, że „menedżerowie korzystają z intuicji we wszystkich fazach procesu rozwiązywania problemów: od odkrycia problemu, przez definiowanie go oraz generowanie i wybieranie rozwiązania, aż do wdrażania tego rozwiązania. W rzeczywistości menedżerowie często ignorują sugestie zawarte w racjonalnym modelu linearnej progresji przy podejmowaniu decyzji i przeskakują elastycznie z fazy do fazy, pozwalając kwestiom związanym z wdrażaniem wpływać na definiowanie problemu i pewnie nawet na ograniczanie zakresu generowanych rozwiązań” [Harper 1998: 127].

Decyzje podejmowane świadomie analitycznie określane są jako „racjonalne” albo „logiczne”. Decyzje podejmowane intuicyjnie określane są jako „nieracjonalne”. Ponadto, używane jest określenie „decyzje irracjonalne” w odniesieniu do decyzji i zachowań będących odpowiedzią na emocje albo odbiegających od działania wybranego w sposób racjonalny.

Wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych

W teoriach zarządzania i ekonomii często rozważane jest zagadnienie intuicji, która traktowana jest jako kompetencja albo zdolność umysłowa bardziej złożona od zdolności postrzegania i myślenia. Wielu autorów uważa, że intuicja będąca procesem podświadomym wynika przede wszystkim z doświadczeń nabytych w wieloletniej praktyce. K. Bolesta-Kukułka uważa, że intuicyjny proces podejmowania decyzji cechuje to, że:

- problemy ujmowane są całościowo, syntetycznie,
- następuje szybka ocena wariantów rozwiązań i eliminowanie rozwiązań intuicyjnie uznanych za niewłaściwe,
- generowane pomysły mają często charakter niekonwencjonalny,
- proces decyzyjny jest krótki, co nierzadko skutkuje pomijaniem obowiązujących procedur i zasad,
- proces decyzyjny z reguły nie jest dokumentowany [Bolesta-Kukułka 2000: 212].

Decyzje, które podejmowane są w sposób intuicyjny, nie wymagają przechodzenia przez osiem wymienionych wyżej etapów. Pojawiają się niespodziewanie, ale we właściwym momencie, podejmowane są spontanicznie, szybko, bez zastanawiania się i w zasadzie bez większej obawy o to, że będzie to decyzja błędna.

Według W.H. Agora decyzje intuicyjne powinny być podejmowane wówczas, gdy występuje:

- bardzo wysoki stopień niepewności,
- niewiele wcześniejszych precedensów,
- ograniczony dostęp do faktów,

- wiele możliwych wariantów działania, a za przyjęciem każdego przemawia wiele uzasadnionych argumentów,
- silna presja czasu,
- rozważane zmienne są szybko przewidywalne w sposób naukowy,
- nie ma dobrego punktu odniesienia, żeby określić właściwy kierunek działań,
- dane skwantyfikowane są mało użyteczne [Agor 1998: 163–164].

Panuje powszechna zgoda co do tego, że intuicja odgrywa niezmiernie ważną rolę w procesie podejmowania decyzji, szczególnie ze względu na to, że na proces podejmowania decyzji wpływają przeżywane emocje. Ponieważ „zarządzanie jest procesem obejmującym mieszaninę działań racjonalnych, logicznych, związanych z rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji oraz działań intuicyjnych i będących wynikiem osądu. Jest więc zarówno nauką, jak i sztuką” [Armstrong 1997: 16], podobnie jak każdy rodzaj sztuki wymaga więc określonych zdolności – **z d o l n o ś c i i n t u i c y j n e g o m y ś l e n i a**.

Podsumowanie

Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji jest dziś dla wszystkich oczywista chociażby ze względu na to, że całościowe, globalne i wieloaspektowe ujęcie problemów daje tylko intuicja. Jej znaczenie wraz z postępem naukowo-technicznym generującym coraz to większą ilość informacji będzie rosło. Umiejętność podejmowania decyzji intuicyjnych przez menedżerów uznana jest za jedną z ich podstawowych umiejętności. Przygotowywane są systemy zarządzania intuicją menedżerską a integralnym elementem proponowanego przez W. Jędrzejczyka tego rodzaju systemu „jest przedstawienie idei systemu informatycznego wspomagania zarządzania intuicją” [Jędrzejczyk 2013: 286]. Autor ten uważa, że „nakreślona koncepcja systemowego podejścia do zagadnienia zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie zachęci wielu teoretyków i praktyków zarządzania do podejmowania działań mających na celu efektywniejsze wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych” [Jędrzejczyk 2013: 286]. Uważam, że umiejętności podejmowania decyzji intuicyjnych powinni rozwijać wszyscy ludzie od najmłodszych lat, gdyż wobec ich braku nie będą w stanie skutecznie funkcjonować w życiu zawodowym.

Literatura

- Agor W.H. (red.) (1998), *Intuicja w organizacji*, Kraków.
- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa.
- Clausewitz von C. (1995), *O wojnie: księgi I–VIII*, Lublin.
- Copleston F. (1995), *Historia filozofii*, Warszawa.
- Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Warszawa.

- Goldberg P. (1998), *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, [w:] Agor W.H. (red.), *Intuicja w organizacji*, Kraków.
- Harper S.C. (1998), *Jak myślą menedżerowie wyższego szczebla*, [w:] Agor W.H. (red.), *Intuicja w organizacji*, Kraków.
- Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Toruń.
- Karwowski M. (2005), *Konstelacje. Zdolności. Typy inteligencji a kreatywność*, Kraków.
- Kolańczyk A. (1991), *Intuicyjność procesu przetwarzania informacji*, Gdańsk.
- Kolańczyk A. (2009), *Trójczynnikiowy model intuicji twórczej – niejawna samokontrola, uwaga ekstensywna i przewartościowanie znaczeń*, [w:] Koziński J. (red.), *Nowe idee w psychologii. Psychologia XXI wieku*, Gdańsk.
- Markowski E. (2012), *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] Harasim W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Warszawa.
- Motycka A. (2005), *Rozum i intuicja w nauce*, Warszawa.
- Nosal C.S. (2002), *Myślenie intuicyjne – fenomenologia i prawdopodobne mechanizmy*, „Albo. Problemy Psychologii i Kultury” nr 4.
- Peirce P. (2001), *Intuicja. Jak słuchać wskazówek wewnętrznego głosu*, Konstancin-Jeziorna.
- Samuelson W.F., Marks S.G. (1998), *Ekonomia menedżerska*, Warszawa.
- Słownik filozofii* (2009), Warszawa.
- Walters J.D. (2003), *Intuicja*, Łódź.
- Weisbach Ch., Dachs U. (2000), *Inteligencja emocjonalna. Uczucia. Intuicja. Sukces*, Warszawa.
- Wilsz J. (2009), *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Kraków.

Streszczenie

W artykule przedstawiono poglądy na temat znaczenia intuicji i jej definicje. Zaprezentowano rolę intuicji w procesie podejmowania decyzji.

Słowa kluczowe: intuicja, procesy decyzyjne.

Intuition as a Factor Contributing to the Accuracy of Taken Decisions

Abstract

In the article views on the importance of intuition and its definitions were presented. The role of intuition in decision making process was explained.

Keywords: intuition, decision-making processes.