Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 377 · 2018

Radosław Molenda

Akademia WSB
Wydział Nauk Stosowanych
Katedra Zarządzania
adnelom@wp.pl

INTUICJA MENEDŻERA JAKO SPECYFICZNY ASPEKT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono definicję intuicji jako zjawiska psychologicznego. Wskazano w nim przyczyny, które powodują bagatelizowanie roli intuicji. Następnie przedstawiono zarys japońskiego podejścia do zarządzania wiedzą oraz pojęcia wiedzy jawnej i ukrytej, przy czym zaprezentowano wiedzę ukrytą jako wiedzę intuicyjną, trudną do logicznego wyjaśnienia. Omówiono również cztery etapy koncepcji rozwoju intelektualnego Jeana Piageta, a następnie uzupełniono je etapem postformalnym, nieograniczonym do logicznego myślenia. Ukazano relację pomiędzy mądrością jako najwyższym poziomem piramidy wiedzy a intuicją. Zaprezentowano intuicję jako pożądane zjawisko w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu, wskazując zalety intuicyjnych decyzji w przypadku niewystarczającej ilości informacji. Porównano decyzje intuicyjne i decyzje oparte na racjonalnej analizie z uwzględnieniem komplementarności obu podejść. Wskazano ograniczenia i niebezpieczeństwa polegania wyłącznie na intuicji w trakcie podejmowania decyzji w zarządzaniu. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę intuicji w zarządzaniu, traktowanej jako specyficzny sposób myślenia mający swoje zalety i wady.

Słowa kluczowe: intuicja, zarządzanie wiedzą, mądrość, logiczne myślenie.

JEL Classification: A13, Z13.

Wprowadzenie

Intuicja i wiedza bardzo są często traktowane jako terminy przeciwstawne, będące wobec siebie w opozycji. Zarządzanie wiedzą jest dyscypliną mającą swoje miejsce w nauce o zarządzaniu. Termin „intuicja" jest kojarzony z czymś, co jest nieracjonalne, mistyczne, co ociera się o przesąd. Wydaje się więc, że te pojęcia są sprzeczne i nie powinno się szukać pomiędzy nimi punktów stycznych. Wbrew pozorom nie ma sprzeczności pomiędzy tymi pojęciami. Intuicja nie jest czymś przeciwstawnym racjonalnemu myśleniu, a przez to nie jest czymś przeciwnym niż wiedza.

1. Definiowanie intuicji w psychologii

Termin „intuicja" bardzo często jest traktowany jako termin nienaukowy. Intuicję uznaje się za proces poznawczy nieoparty na żadnych przesłankach lub też oparty na przesłankach nienaukowych, wręcz mistyczny. Tak pojmowana intuicja jest traktowana wysoce podejrzliwie, gdyż takie ujęcie należy do pogranicza nauki i nie może być obiektem naukowych dociekań.

Zapomina się jednak, że jest to jedynie jedno ujęcie tego terminu, gdyż w psychologii poprzez intuicję rozumie się proces poznania, który następuje w sposób bezpośredni i natychmiastowy, będący reakcją na informacje odebrane i analizowane w sposób nieświadomy [Reber, Reber, 2005, s. 294-295].

Intuicja jest to więc działalność poznawcza umysłu człowieka, która przebiega odmiennie od przyjętych kanonów obiektywnego poznania naukowego, przy czym jest to działalność poznawcza trudna do zrelacjonowania i odtworzenia, nieuświadomiona (większość autorów zajmujących się intuicją traktuje ją jako proces zachodzący poza świadomością) [Malewska, 2014, s. 19]. Jednocześnie należy tu zaznaczyć, że intuicja nie jest traktowana jako proces irracjonalny, który przebiega w sposób nielogiczny i jest oderwany od posiadanej przez jednostkę ludzką wiedzy oraz informacji napływającej do niej z zewnątrz. Różnicą między intuicją a poznaniem uważanym za w pełni racjonalne jest fakt, że przebieg działania procesów poznawczych określanych mianem intuicji nie spełnia warunku sprawdzalności intersubiektywnej [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 238]. Tak rozumiana intuicja jest przedmiotem badań psychologii, gdyż nauka ta zajmuje się również procesami nieświadomymi.

2. Przyczyny deprecjonowania intuicji

Często intuicja jest czymś deprecjonowanym, gdyż bywa ona przeciwstawiana myśleniu rozumianemu jako świadome przetwarzanie informacji, traktowanemu jako forma dojrzalsza [Połowczyk, 2011, s. 5].

Mimo że pojęcie nieświadomości jest w psychologii znane i akceptowane, to znacznie chętniej zajmowano się świadomymi procesami myślenia, natomiast nieświadome procesy myślenia były traktowane przez badaczy sceptycznie. Wprawdzie dopuszczano ich istnienie, lecz traktując je jako hipotezę alternatywną wobec hipotez dotyczących świadomych procesów [Dorfman, Shames, Kihlstrom, 2004, s. 279-280].

Zastanawiające jest, że C.G. Jung zajmujący się badaniem nieświadomości w swej typologii umieścił intuicję, przy czym uczynił ją przeciwstawną percepcji (a nie myśleniu, jak można by oczekiwać). Intuicja w jego koncepcji była nastawieniem na poznawanie całości, postrzeganiem za pomocą nieświadomości. Niestety bardzo często intuicja nie jest postrzegana jako nieświadomy proces myślenia, lecz jako kierowanie się emocjami, oderwanie od rzeczywistości i opieranie się na własnych wyobrażeniach. Odczuwanie jest traktowane jako narzędzie do bezmyślnego uzasadniania głoszonych poglądów [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 239-240].

Takie ujmowanie intuicji prowadzi do jej deprecjonowania, gdyż opieranie się wyłącznie na emocjach oraz niekonfrontowanych z faktami przekonaniach jest traktowane jako zachowanie wysoce niedojrzałe. W procesach intuicji można wprawdzie dostrzec element emocji, ale nie oznacza to, że intuicję można sprowadzać do kierowania się emocjami.

Intuicja nie jest bowiem traktowana jako przeciwieństwo logiki, jej zaprzeczenie, lecz jest to proces całościowy, sposób poznawania obejmujący zarówno myślenie analityczne, jak i stan poczucia zjednoczenia. Może być ona uzupełnieniem myślenia racjonalnego, ale nie jego zaprzeczeniem. Myślenie intuicyjne jest syntezą wiedzy jednostki i zdobytych przez nią doświadczeń [Serafin, 2006, s. 102].

3. Pojęcia zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest dyscypliną znaną, niewymagającą wyjaśnień, jednakże warto tutaj odwołać się do tego, czym jest wiedza. Dane, informacja, wiedza są bardzo często traktowane jako synonimy, co jest dopuszczalne w języku potocznym, jednakże należy pamiętać, że w zarządzaniu wiedzą każdy z tych terminów jest czymś odrębnym.

Wiedzę można zdefiniować jako zorganizowany zbiór informacji, z załączonymi regułami, które służą do interpretacji tych informacji [Jemielniak, 2008, s. 25]. Zgodnie powyższą definicją wiedza jest tu traktowana jako coś bardziej złożonego niż informacja. Inna definicja przedstawia wiedzę jako ogół posiadanych umiejętności i wiadomości wykorzystywanych przez jednostkę do rozwiązywania problemów [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 35]. Zastępując w tej definicji słowo „wiadomości" słowem „informacja", dokonuje się podkreślenia nadrzędnego statusu wiedzy wobec informacji.

W zarządzaniu wiedzą stworzono tzw. piramidę wiedzy, gdzie dane, informacje, wiedza i mądrość są kolejnymi poziomami. Dane, które zostaną zinterpretowane w pewnym określonym kontekście, zmieniają się w informacje. Na-

tomiast informacje, gdy nada im się strukturę, stają się wiedzą, przy czym należy podkreślić, że poprzez strukturę rozumie się strukturę poznawczą, a nie strukturę informatyczną [Jemielniak, 2008, s. 25]:

DANE (+ kontekst) => INFORMACJA (+ struktura) => WIEDZA

Pozostaje pytaniem otwartym, czy przekształcenie informacji w wiedzę następuje zawsze na skutek logicznego i świadomego jej przetwarzania. Nadanie informacji struktury nie musi być koniecznie procesem świadomym, może również nastąpić w trakcie intuicyjnego aktu, wymykającego się logice, a osoba doświadczająca go nie zawsze potrafi go wyjaśnić.

W zarządzaniu wiedzą powszechnie znane jest podejście japońskie, którego autorzy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi ukazują rozróżnienie pomiędzy wiedzą jawną a wiedzą cichą. Wiedza jawna jest czymś, co łatwo można przekazać w słowach, z kolei wiedza cicha jest czymś, co wymyka się werbalizacji. Nie oznacza to wcale, że wiedza cicha jest czymś gorszym. Jest natomiast trudna do przekazania, często jej przekazanie wymaga bardzo dużego wysiłku [Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 25-26]. Widza cicha to doświadczenie i umiejętności pracowników. Wiedza ta ma charakter intuicyjny i zindywidualizowany. Tymczasem wiedza jawna jest wiedzą wynikającą z racjonalnego rozumowania [Piotrowska, 2012, s. 88].

Przyczyną tendencji do deprecjonowania wiedzy, której nie można logicznie wyjaśnić, jest fakt, że w myśli naukowej odwoływano się do logiki jako podstawy wyciągania wniosków. Uważano za niezbędne odcięcie się od wszelkich podejść irracjonalnych opartych na niepotwierdzonych twierdzeniach. Uważano, że jeśli nie można wytłumaczyć procesu poznania, odwołując się do logicznego myślenia, to jest on czymś irracjonalnym, niezasługującym na uznanie. Intuicja padła ofiarą takiego podejścia, gdyż doświadczający intuicyjnego olśnienia nie potrafi wytłumaczyć, jak do niego doszedł, gdyż proces ten był nieświadomy.

4. Koncepcja rozwoju poznawczego J. Piageta

Przykładem podejścia redukującego poznanie wyłącznie do procesów świadomych, opartych na logice, jest klasyczna koncepcja rozwoju poznawczego Jeana Piageta, czołowego przedstawiciela psychologii rozwojowej. Podzielił on rozwój intelektualny człowieka na cztery stadia:

- stadium inteligencji sensoryczno-motorycznej,
- stadium inteligencji przedoperacyjnej,
- stadium operacji konkretnych,
- stadium operacji formalnych.

Czwarte stadium było dla J. Piageta ukoronowaniem rozwoju, w nim człowiek był w stanie operować abstrakcyjnymi pojęciami, opierając się na logicznym myśleniu. Znamienne jest w tej koncepcji to, iż jej autor zakładał osiągnięcie tego stadium przez każdego normalnie rozwijającego się człowieka, w czym widać pewną gloryfikację logicznego myślenia.

Kontynuatorzy badań w dziedzinie psychologii rozwojowej uznali, iż J. Piaget mimo wielkich osiągnieć popełniał błędy. Podważyli fakt powszechnego osiągania stadium operacji formalnych. Ponadto uznali, iż na tym stadium rozwój człowieka się nie kończy. Do modelu J. Piageta dodali piąte stadium nazwane stadium myślenia postformalnego. Stwierdzono bowiem, że ludzie po okresie adolescencji, w której zdaniem J. Piageta mieli osiągać poziom operacji formalnych, stosują inne sposoby myślenia, takie, które przez J. Piageta byłyby kwalifikowane jako pozalogiczne [Trempała, 2008, s. 24, 29].

J. Piaget i jego zwolennicy uważali racjonalne sposoby myślenia za ideał zapewniający jednostce najbardziej efektywną adaptację do sytuacji. Natomiast zwolennicy podejścia zakładającego, że operacje logiczne nie są ukoronowaniem rozwoju, lecz stadium postformalne, zwrócili uwagę na fakt, iż w wielu sytuacjach operacje logiczne nie zawsze pozawalają podejmować najlepsze decyzje. Jednostka musi sobie radzić w sytuacjach dalekich od ideału, gdzie otrzymuje wszelkie niezbędne przesłanki, na podstawie których można wyciągać logiczne niepodważalne wnioski. Bardzo często dane są niepełne, a często sprzeczne [Trempała, 2008, s. 29].

Odwołując się do powyższych rozważań dotyczących kwestii poznawczych, można uznać, że nie zawsze tworzenie nowej wiedzy musi być procesem logicznym i świadomym. Wracając do wspomnianej wyżej piramidy wiedzy, należałoby się tu odnieść to jej najwyższego poziomu – mądrości. Jest on często wymieniany, jednakże jego zdefiniowanie bywa trudne. Część autorów uważa mądrość za umiejętność właściwego wykorzystywania wiedzy. Jest ona też definiowana jako umiejętność tworzenia nietypowych rozwiązań problemów, wyciągania nieszablonowych wniosków. Uważa się, że mądrość w stopniu znacznie większym niż wiedza stwarza swój własny kontekst [Morawski, 2006, s. 19]

Powyższe rozważania dotyczące mądrości zostały tu podane nie bez przyczyny. Niektórzy autorzy łączą poziom mądrości z intuicją, jak D.J. Skyrme, który stwierdza, że wiedza wraz intuicją tworzy mądrość. W takim podejściu można przyjąć, że procesy tworzenia wiedzy są traktowane jako świadome i logiczne, natomiast intuicyjne olśnienie jest czymś nadrzędnym tworzącym nową jakość. Natomiast A. Brooking traktuje wiedzę i intuicję rozdzielnie, uważając, że zrozumienie jest efektem posiadania przez jednostkę wiedzy lub też/oraz intuicji [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 71].

Niezależnie jednak, czy wiedza i intuicja są równoległymi procesami, czy też tożsamymi, czy intuicja pojawia się dopiero na poziomie mądrości, jest ona ważnym elementem służącym podejmowaniu decyzji.

5. Intuicyjne podejmowanie decyzji

Procesy zarządzania stawiają na kwestie pragmatyczne. Menedżer podejmujący decyzje musi być skuteczny. Jego skuteczność to podejmowanie właściwych decyzji. Nie powinno więc dziwić, że zdolności poznawcze są wymieniane wśród czynników decydujących o sukcesie menedżera [Schultz, Schultz, 2002, s. 263]. Bardzo często decyzje te są podejmowane w warunkach trudnych – muszą być podjęte szybko, na podstawie ograniczonej ilości informacji bardzo często sprzecznych. Ideałem byłaby analiza licznych informacji, jednakże nie zawsze jest to możliwe [Myers, 2004, s. 33].

Informacje często są niedostateczne, a zebranie ich większej ilości może oznaczać stratę czasu. Bardzo często zebranie informacji jest wprawdzie możliwe, jednakże czas potrzebny na ich zebranie oznacza ich dezaktualizację. Ponadto należy pamiętać, że rutynowa analiza oznacza podejmowanie rutynowych decyzji. Współcześni menedżerowie, szczególnie ci reprezentujący najwyższy szczebel zarządzania, muszą rozwiązywać problemy w sposób nieszablonowy i innowacyjny. Ich rzeczywistość jest zaskakująca i niejednoznaczna, a przez to nie sprawdzają się w niej szablonowe rozwiązania.

Racjonalne myślenie charakteryzuje się opóźnieniem w czasie, które jest konieczne do opracowania materiału w sposób logicznie poprawny, poza tym zwraca ono uwagę na szczegóły, co nie sprzyja generalizacji [Laszczak, 2011, s. 84]. Osoby intuicyjne podejmują decyzje szybko, często pod wpływem emocji. Natomiast osoby podejmujące decyzje racjonalnie unikają spontaniczności, preferują unikanie ryzyka i działania rutynowe [Piotrowska, 2012, s. 90].

Osoby podejmujące decyzje intuicyjne są zainteresowane całością sytuacji, w przeciwieństwie do osób podejmujących decyzje racjonalnie, które interesują się szczegółami. Racjonalna analiza skupiająca się na szczegółach jest dobra do rozwiązywania poszczególnych jednostkowych problemów. Zaletą intuicyjnego podejmowania decyzji jest całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów, szybkie podejmowanie decyzji, innowacyjne niekonwencjonalne rozwiązywanie problemów [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 212].

Co ciekawe, im wyżej w hierarchii organizacji jest osoba podejmująca decyzję i im częściej napotyka ona nietypowe problemy do rozwiązania, tym czę-

ściej korzysta z intuicji [Laszczak, 2011, s. 88]. Menedżerowie najwyższego szczebla mają całościową orientację i bardzo często odwołują się nie tylko do racjonalnej analizy, ale również do intuicji [Serafin, 2006, s. 107].

Często menedżerowie, którzy na niższych szczeblach rozwiązywali dobrze napotykane problemy, awansując, stają się bezradni, gdyż nowe problemy nie mogą być rozwiązane tylko za pomocą racjonalnej analizy. Problemy napotykane na niższych szczeblach częściej są problemami, które można rozwiązać za pomocą racjonalnej analizy. Myślenie intuicyjne jest czymś, czego człowiek podejmujący decyzję się uczy, początkowo korzystając wyłącznie z racjonalnego myślenia, potem bez rezygnacji z tego sposobu pojawia się intuicyjne przetwarzanie informacji [Laszczak, 2011, s. 88].

Nie tylko miejsce w hierarchii różnicuje patrzenie na stosowanie intuicji, ale również podejście do zarządzania. W badaniach przeprowadzonych przez Mirosława Laszczaka aż 52% respondentów opowiedziało się za wykorzystaniem intuicji w zarządzaniu, były to osoby traktujące zarządzanie jako pewną sztukę. Osoby traktujące zarządzanie jako rzemiosło, czyli rutynowo, opowiedziały się za unikaniem tego, czego nie można racjonalnie przeanalizować [Laszczak, 2010, s. 188]. Notabene nie oznacza to, iż podejście stawiające na rutynę jest podejściem gorszym, lecz że jego przedstawiciele mają inny stosunek do intuicji.

Docenianie intuicji nie może oznaczać odrzucenia racjonalnego myślenia i wnikliwej analizy. Jak już napisano wyżej, racjonalne myślenie i intuicja nie są ze sobą sprzeczne, a przez to powinny być wykorzystywane tak, aby się wspierały [Serafin, 2006, s. 110]. Menedżerowie nie mogą się opierać w podejmowaniu decyzji wyłącznie na intuicji i wyczuciu, konieczna jest również wiedza i wyobraźnia [Penc, 1998, s. 108].

Często sami zainteresowani nie rozumieją mechanizmu intuicyjnego myślenia, rozgraniczając intuicję i doświadczenie [Laszczak 2011, s. 89]. Jest to błąd, ponieważ intuicja zależy od doświadczenia, jest umiejętnością nieświadomego przetwarzania zdobytej dzięki doświadczeniu wiedzy [Laszczak, 2011, s. 89].

Jednocześnie nie można utożsamiać doświadczenia z intuicją, gdyż intuicja to nie doświadczenie, ale nieświadoma analiza doświadczenia. Osoby opierające się tylko na doświadczeniu mogą działać rutynowo. Intuicja jest zaprzeczeniem rutyny, gdyż jest to wyciąganie wniosków opartych wprawdzie na przetwarzaniu doświadczenia, ale wniosków oryginalnych i nieszablonowych.

Niebezpieczeństwo podejścia intuicyjnego wynika z faktu, że zachęca ono do podejmowania decyzji zupełnie nieopartych na procesie analizowania danych. Menedżerowie chętnie kierujący się intuicją nierzadko odnoszą się z niechęcią do analizowania szczegółów oraz działań rutynowych [Serafin, 2006, s. 111].

Bardzo często intuicyjni menedżerowie pomijają fakty, szczególnie gdy wnioski, które wynikłyby z ich analizy, byłby sprzeczne z ich intuicyjnymi tezami [Malewska, 2014, s. 21]. Opieranie się wyłącznie na intuicji może oznaczać bagatelizowanie faktów, co może być wysoce niebezpieczne [Serafin, 2006, s. 111].

Menedżer intuicyjny, podejmując decyzje, może oceniać je przez ich skutki. Bardzo często może on ulegać przekonaniu własnej nieomylności i skuteczności w podejmowaniu działań [Laszczak, 2010, s. 93]. Może się również zdarzyć, iż podejmowane decyzje nie mają większego wpływu na efekty działań. Podobnie jak wielu inwestorów giełdowych, podejmując decyzje niepoparte rzetelną analizą i doświadczeniem, uważało, że dysponują możliwością odnoszenia sukcesów. Dopiero zmiana sytuacji na giełdzie pokazywała im, że ich rzekome sukcesy były tak naprawdę zasługą korzystnego dla nich trendu powodującego, że większość ich decyzji przynosiło mniejsze lub większe zyski. W momencie odwrócenia trendu inwestorzy doświadczyli, że to, co brali za intuicję, było tylko podejmowaniem decyzji niepopartych racjonalną analizą.

Podobna może być sytuacja menedżera, którego decyzje są skuteczne lub który jest pozbawiony informacji zwrotnej o ich skuteczności. Bynajmniej nie jest negowane znaczenie intuicji, jednakże odwoływanie się jedynie do niej może być bardzo niebezpieczne, podobnie jak u menedżerów kierujących się wyłącznie racjonalnymi przesłankami, którzy ignorują jej znaczenie, uważając, że ważne są jedynie decyzje poparte analizą.

Podsumowanie

Intuicja ciągle jeszcze w potocznym przekonaniu jest traktowana jako coś dziwnego i nienaukowego. Intuicyjne myślenie może być przydatne menedżerom wysokiego szczebla podejmującym strategiczne decyzje. Nie powinni oni lekceważyć i deprecjonować znaczenia intuicji, jak również nie powinni jej przeceniać, czy, co gorsza, mylić z innymi procesami.

Literatura

Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dorfman J., Shames V.A., Kihlstrom J.F. (2004), *Intuicja, inkubacja i wgląd: udział ukrytego poznania w rozwiązywaniu problemów* [w:] G. Underwood (red.), *Utajone poznanie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Jemielniak D. (2008), *Pojęcia podstawowe* [w:] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Laszczak M. (2010), *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała.

Laszczak M. (2011), *Intuicja w zarządzaniu*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka", nr 1(3), s. 77-96.

Myers D.G. (2004), *Intuicja, jej siła i słabość*, MODERATOR, Wrocław.

Malewska K. (2014), *Intuicyjny menedżer a wymogi funkcjonowania współczesnych organizacji*, „Przegląd Organizacji", nr 3, s. 18-23.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.

Morawski M. (2006), *Istota pojęcia wiedza* [w:] G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.

Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.

Penc J. (1998), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo PSB, Kraków.

Piotrowska A. (2012), *Wiedza jawna i niejawna jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem* [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

Połowczyk J. (2011), *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd Organizacji", nr 1, s. 3-7.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków.

Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Schultz S.E., Schultz D.P. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Serafin K. (2006), *Intuicja jako czynnik współtworzący sukces menedżera*, „Studia Ekonomiczne", nr 37, s. 98-113.

Trempała J. (2008), *Rozwój poznawczy* [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Rozwój funkcji psychicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

A MANAGER'S INTUITION AS A SPECIFIC ASPECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary: In this article a definition of intuition as a psychological phenomenon is presented. It indicates reasons for the role of intuition being underestimated. Further, it provides an outline of the Japanese approach to knowledge management as well as the concepts of explicit and hidden knowledge, where the hidden knowledge is presented as

intuitive knowledge difficult to explain in a logical manner. It also presents the four stages of Jean Piaget's concept of intellectual development, which are then supplemented with a post-formal stage not limited to logical thinking. It shows a relationship between intuition and wisdom as the highest level of the knowledge pyramid. Intuition is presented as a phenomenon that is desirable in a managerial decision-making process, with an indication of advantages of intuitive decisions in the case of insufficient information. Intuitive decisions and decisions based on a rational analysis are compared taking into account the complementarity of both approaches. The dangers and limitations of relying solely on intuition when making managerial decisions are also shown. The objective of the article is to draw attention to the role of intuition, treated as a specific way of thinking that has its advantages and disadvantages, in management.

Keywords: intuition, knowledge management, wisdom, logical thinking.