

Stefan Tokarski, Krzysztof Tokarski  
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

## Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji

### Streszczenie

Przyjmujemy, że intuicja to racjonalna i logiczna zdolność menadżera, nie zawsze uświadomiona, którą można badać, rozwijać i wykorzystać do wspomagania podejmowanych decyzji. Aby osiągnąć konkurencyjne rezultaty, menadżer musi opanować umiejętności niezbędne na kolejnych poziomach kompetencji kierownika pojmowane jako zakres umiejętności, którymi posługuje się zwierzchnik. Postawiono hipotezę, że częstość podejmowania decyzji na podstawie intuicji wzrasta wraz z poziomem kierowania. Postawiona hipoteza została potwierdzona. Jednak nie uzyskano znaczącej korelacji między wzrostem intuicyjności a sąsiednimi poziomami kompetencji kierowania.

**Słowa kluczowe:** intuicja, kompetencje, decyzje, kierownik, poziom kierowania.

**Kody JEL:** A10

### Wstęp

Gruntowne przemiany ekonomiczne w Polsce współwystępują z przechodzeniem do gospodarki rynkowej krajów Europy Wschodniej i Środkowej. Przedsiębiorstwa przyjęły nowe strategie, które pociągnęły dywersyfikację działań w kierunku bardziej opłacalnej aktywności. Niektóre organizacje kontynuowały swoją działalność zmieniając się wewnętrznie i modyfikując swoje powiązania zewnętrzne. Poprawa produktywności przedsiębiorstw jest uzależniona od takich warunków wewnętrznych, jak zmiana metod i technik zarządzania, procesów decyzyjnych, logistyki, procesów wytwórczych, gospodarowania zapasami.

Nie jest możliwe osiągnięcie konkurencyjnych rezultatów w oparciu o wiedzę ekonomiczną czy inżynierską bez odwoływania się do wiedzy z zakresu nauk humanistycznych, do psychologii i socjologii (Listwan 2005, s. 57). W gospodarce rynkowej coraz częściej uwaga kierowana jest nie tylko na czynniki wewnętrzne organizacji, ale ocenom podlegają czynniki zewnętrzne wyrażające się efektywnym konkurowaniem i zdolnością do długiego funkcjonowania w gospodarce. Coraz częściej przyczyną sukcesu firmy są czynniki mniej wymierne, a mianowicie stosunki z klientami organizacji, zdolności do zmian, poziom wykształcenia pracowników. Głównym kryterium oceny pracy kierownika jest osiągnięcie założonych celów organizacji. Wykorzystanie do ww. oceny wyłącznie księgowych kryteriów (opartych na analizie przeszłości) nie pozwala na skuteczną konkurencję. Coraz częściej uznaje się, że warunkiem osiągnięcia zamierzonych celów jest trafna intuicja decydentów. Celem zaprezentowanych badań jest ustalenie roli intuicji w procesie podejmowania decyzji kierowniczych.

## Intuicja kierownika

Wyuczony menadżer potrafi korzystać z racjonalnych, analitycznych i syntetycznych parametrów decyzyjnych pozwalających przy pomocy komputera przedstawić współczynnik „ryzyko-zysk” każdej decyzji (Samuelson 2015). Jednak logika i dedukcja mogą pomagać menadżerowi tylko do pewnego momentu, a ostatni odcinek procesu decyzyjnego najczęściej musi być zwieńczony intuicją, co – acz z pewnymi oporami – przyznaje wielu efektywnych menadżerów. Dzieje się tak dlatego, że w decyzjach menadżerskich: występuje wysoki poziom niejasności; w nowych sytuacjach istnieje niewiele wskazówek do działania oraz znanych już rozwiązań; „faktów” jest mało, bądź są mało przydatne; informacji jest za mało, bądź za dużo; istnieje kilka możliwych do przyjęcia alternatywnych rozwiązań, a każde z nich ma mocne argumenty; istnieje deficyt czasu i zasobów, niektóre parametry są mało przewidywalne w sposób naukowy, a analityczne dane są trudne do wykorzystania. Dlatego zarządzanie trudno zaliczyć wyłącznie do nauk ścisłych i często jest definiowane jako sztuka podejmowania decyzji, nawet przez najbardziej racjonalnego szefa, bowiem przy niewystarczających informacjach obarczone jest intuicyjnością. Jedną z przyczyn ograniczania się do „naukowej” strony kierowania, kosztem jego strony intuicyjnej, jest fakt, że łatwiej uczyć określonych paradygmatów decydowania, niż sposobów znajdowania wyjątkowych rozwiązań.

Stephen Harper (1998), profesor na Wydziale Zarządzania i Marketingu w University of North Carolina – Wilmington uważa, że najnowszą wersję biurokracji nazywamy „nauką zarządzania”. Wysiłek zmierzający do stworzenia odpowiednich formuł, mający ułatwić kierownikowi podejmowanie decyzji, jest godny pochwały, ale musimy pamiętać, że zarządzanie jest i będzie sztuką tak długo, jak długo istnieją czynniki, których nie można ani przewidzieć, ani zmierzyć. Konieczność wykorzystania intuicji istnieje również dlatego, że niewiele strategicznych decyzji możemy podejmować przy pomocy kompletnych, dokładnych i aktualnych informacji. Łatwiej byłoby zarządzać, gdyby rzeczywistość organizacyjna była kwantytatywna. Jednak jak długo organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych oraz w warunkach zmian nieprzewidywalnych, tak długo intuicja będzie odgrywać ważną rolę w procesie podejmowania decyzji.

Pewna liczba studentów zarządzania przyjmuje, że intuicja jest mało przydatna, gdyż usprawiedliwia pochopne oceny (parametrów decyzyjnych) i posługuje się narzędziami odmiennymi od tych, które proponuje nauka o zarządzaniu odwołując się do kalkulacji oraz do przemysłów. Niektórzy teoretycy uważają, że „nielogiczne”, intuicyjne procesy decyzyjne są magiczne i dające się jedynie wyjaśnić przy pomocy ESP<sup>1</sup>. Stoimy jednak na gruncie odmiennym. Uważamy, że intuicja jest rezultatem wiedzy i doświadczenia. Menadżerowie odnoszący sukcesy odwołują się nie tylko do swych umiejętności analitycznych, lecz w dużej mierze polegają też na intuicji. Przyjmujemy, że intuicja jest racjonalnym procesem uruchamiającym zapisy pamięciowe<sup>2</sup> i doświadczenia z przeszłości, by spożytkować je

<sup>1</sup> ESP (*Extra Sensory Perception*) to poznanie pozazmysłowe, które zdaniem m.in. F. Vaughan (1979), P. Goldberga (1983) i R. Rowana (1986) jest odpowiedzialne za intuicję i percepcję pozazmysłową, jasnowidzenie, telepatię, przewidywanie przyszłości, poczucie przyciągania i odpychania, odbieranie „wibracji”, poznanie przy pomocy ciała.

<sup>2</sup> Mamy tu na myśli pamięć długą o nieograniczonej pojemności, w odróżnieniu od pamięci operacyjnej (Kozielecki 1975, s. 37).

w rozwiązywaniu bieżącego problemu. Przeważa zdecydowanie odcinamy się od przeciwstawiania „analitycznego” i intuicyjnego stylu zarządzania. Intuicja, a przynajmniej trafna intuicja – są po prostu utrwalonymi analizami, przekształconymi w nawyk szybkiego reagowania. Jednak omawiana zdolność – wyraźnie należy to zaznaczyć – jest rezultatem wieloletniego doświadczenia i treningu. Należy zakładać, że wspomniane doświadczenie, jak wskazują najważniejsze źródła, gromadzone są raczej w ontogenezie, niż w filogenezie – będącej rezultatem rozwoju gatunku. Zatem intuicja jest częścią racjonalnego myślenia, a nawet, jak uważa P. Goldberg (1983), intuicja jest racjonalnym myśleniem, mimo iż R. Rowan (1986) uważa, że intuicja jest wiedzą uzyskaną bez racjonalnego myślenia.

Refleksje dotyczące intuicji wyrażane przez większość skutecznych menadżerów, formułuje lider 13. edycji Konkursu EY Przedsiębiorca Roku prezes „Forte” M. Formanowicz (2015, s. 15) „(...) często podejmowałem decyzje intuicyjne, dziś jednak ze względu na wielkość firmy i odpowiedzialność (...) nie mogę już kierować się wyłącznie intuicją. Nadal jednak uważam, że trzeba słuchać głosu wewnętrznego”.

Dzieje się tak dlatego, że intuicja nie jest procesem, który zachodzi niezależnie od analizy. Obydwa te procesy są raczej istotnymi, komplementarnymi składnikami skutecznych procesów podejmowania decyzji (Simon 2007, s. 162). Należy wątpić, czy uda się znaleźć dwa typy (efektywnych) menadżerów, z których jeden opierałby się wyłącznie na intuicji, a drugi wyłącznie na technikach analitycznych. Bardziej prawdopodobne wydaje się zaproponowanie kontinuum zawierającego kombinację obydwu rodzajów zdolności, a na biegunach owej dymensji nie znajduje się żaden efektywny menadżer. Dzieje się tak, bowiem intuicja dokonuje syntezy wielu lat uczenia się i doświadczeń, przekształcając je w trudną do uzasadnienia racjonalnie decyzję. Umiejętności intuicyjne nie przychodzą łatwo. Wymagają lat doświadczeń i olbrzymiej liczby godzin praktyki. Ale jeżeli już z nich korzystamy, dokonujemy kompresji lat doświadczeń i uczenia się w ułamkach sekund. Ta kompresja stanowi jedną z podstaw tego, co nazywamy intuicją.

Zatem proponując aktualną, operacyjną definicję intuicji celem wykorzystania jej w badaniach: zakładamy, że intuicja to racjonalna i logiczna zdolność menadżera nie zawsze uświadomiona, którą można rozwijać, badać i wykorzystać do wspomagania podejmowania decyzji.

## Poziomy kompetencji kierowania

Poziomy kompetencji kierowania<sup>3</sup> wyznaczają zakres umiejętności, którymi posługuje się zwierzchnik. Wyróżniamy 6 poziomów kierowania (Tokarski 2006, s. 247).

Pierwszy – jest oparty wyłącznie na autorytecie formalnym. To poziom, od którego kierownik rozpoczyna uczenie się koordynowania pracy podwładnych z zamiarem osiągnięcia

<sup>3</sup> W odróżnieniu od szczebli kierowania (np. operacyjny, taktyczny i strategiczny) wynikających ze struktury organizacyjnej. Natomiast przyjmujemy, że „kompetencje kierownika obejmują zestaw określonych elementów wiedzy, cech psychofizycznych i umiejętności, które są niezbędne z punktu widzenia efektywnego rozwiązywania aktualnie wykonywanych zadań, jak i możliwych do osiągnięcia wyznaczonych celów w przewidywanej przyszłości” (Drozdowski 2002, s. 285).

celu. Podwładni zawarli umowę dotyczącą świadczenia pracy na rzecz organizacji. O ile jest to jedyny powód funkcjonowania podwładnych, kierownik nie uzyska autorytetu rzeczywistego.

Drugi – do pewnego stopnia zapewnia adaptację stylu kierowania do zmieniających się wymogów środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Przełożony nauczył się kierowania autokratycznego i stwarzania pozorów stylu demokratycznego. Taki uniwersalizm skutkuje brakiem efektów konkurencyjnych. Na omawianym poziomie kierownik zaczyna tworzyć powiązania interpersonalne, co podnosi skuteczność wywierania zamierzonego wpływu. To ważny poziom na drodze od autorytetu formalnego (na pierwszym poziomie) do autorytetu rzeczywistego (na trzecim poziomie). Tworzy się poczucie przynależności do zespołu. Kierownik skupia swoje wysiłki na stworzeniu współzależności członków grupy.

Trzeci poziom – zapewnia wyniki osiągane przez podwładnych. Następuje wyraźna stratyfikacja działań pozwalająca na dywersyfikację przedsięwzięć ze względu na ich znaczenie. Rezultaty są uzyskiwane w zakresie celów najważniejszych stojących przed zespołem. Osiąganie celów istotnych działa motywująco na pracowników. Zwiększona motywacja podnosi skuteczność i ujawnia się efekt synergistyczny. U pracowników powstaje nastawienie na rezultat.

Czwarty poziom – najłatwiej stwierdzić obserwując pracę podwładnych. Kierowani przez przywódcę na czwartym poziomie pracują znakomicie. Kierownika charakteryzuje umiejętność inspirowania podwładnych do pracy. Osiągnięcia uzyskiwane w zespole są adresowane personalnie. Przywódca mobilizuje zespół do kreatywnego działania. Podwładni zawdzięczają przywódcy swój osobisty rozwój<sup>4</sup>, co wyzwala poczucie lojalności. Na czwartym poziomie kompetencji, przywódca potrafi skutecznie kształtować innych przywódców.

Poziom piąty – jest zarezerwowany dla liderów oddziałujących na podwładnych do osiągania rezultatów wybitnych. Najczęściej działają w organizacjach o zasięgu globalnym. Potrafią przewidywać trafnie tendencje rozwojowe wynikające z trendów finansowych, społecznych i technologicznych. Potrafią wyprzedzać oczekiwania rynku światowego. Odnajdują, a nawet tworzą luki popytowe w celu ich wypełnienia na całym świecie (Oziewicz 2013, s. 297). Zespół osiąga rezultaty korzystniejsze, niż planowano. Przełożony u podwładnych wytwarza trafną i wysoką samoocenę. Pracownicy z własnej inicjatywy preferują interes organizacji nad interesem własnym. Kierowników charakteryzuje inicjowanie nowych form pracy, energia i entuzjazm, łatwość pobudzania podwładnych do współpracy, preferencje działań spontanicznych oraz wzbudzanie zaufania.

Szósty poziom – osiągają przywódcy kierujący bardzo dużymi zbiorowościami (Le Bon 1986). Przywódcy na tym poziomie pojawiają się w przełomowych momentach funkcjonowania formacji gospodarczych, politycznych<sup>5</sup>, militarnych, a szerzej ujmując – społecznych. Taki poziom przewodzenia nazywany jest charyzmatycznym<sup>6</sup> (Benton 2004). Nazwiska

<sup>4</sup> Czasem bywa, że inspiracje do własnego rozwoju pracownik przyjmuje z oporami, a dopiero gratyfikacja odroczonej w czasie przysparza satysfakcji.

<sup>5</sup> Ostatnio należy spodziewać się powstania nowych sposobów kierowania w Europie na skutek nasilającego się terroryzmu i znacznego napływu ludzi innych kultur.

<sup>6</sup> B. Bass (1985) stosuje tu pojęcie przewodzenia transformacyjnego, a w wielu innych koncepcjach znajdziemy określenie przywództwa reformacyjnego (Jachnis 2008, s. 97).

przywódców charyzmatycznych, takich jak Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Napoleon Bonaparte, Józef Piłsudski, przeważnie wzbudzają pozytywne emocje. Jednak należy zdawać sobie sprawę, że umiejętności wzbudzania wielkiego zaangażowania, ofiarności i energii zwolenników nie dają gwarancji, że sprawa, wizja lub misja jest tego godna. Adolf Hitler, Benito Mussolini i Józef Stalin byli również znani ze swojej charyzmy i zarazem tragedii, do jakich ich kierownictwo doprowadziło.

Zatem można przyjąć, że kierownik doskonaląc swoje (i podwładnych) kompetencje, w swoisty sposób przeżywa kolejne poziomy kierowania.

## Organizacja metody badań intuicji i poziomów kompetencji kierowników

Przyjęto hipotezę mówiącą, że częstość podejmowania decyzji na podstawie intuicji wzrasta wraz z poziomem kompetencji kierowania. Zatem rola intuicji powiększa się odpowiednio do poziomu kompetencji kierowania. Przywódców wyższych poziomów kompetencji powinny cechować znacznie wyższa intuicyjność niż menadżerów średniego, bądź najniższego poziomu kompetencji. Próba badawcza została zaczerpnięta przy pomocy operatu stworzonego ze spisu *Ranking Najcenniejszych Polskich Marek 2015*<sup>7</sup>, zawierającego 320 firm. Informacje na temat zróżnicowania umiejętności kierowniczych, uzyskano przy pomocy sześćcio kategoryjnego kwestionariusza zawierającego opisy działań kierowniczych (P) charakteryzujących poziomy kompetencji kierowania od  $P_1$  do  $P_{VI}$ , na którym znajduje się menadżer. Standaryzacja opisów została ustalona przez sędziów kompetentnych, przy pomocy zgodności  $r=0,75$ . Do ustalenia intuicyjności kierowników posłużono się „Kwestionariuszem AIM” W. H. Agora (1989). Metoda posiada dwie subskale. Jedna pozwala na ocenę intuicyjności, a druga antynomiczna do niej odzwierciedla myślenie analityczne. Stosowana metoda składa się z 12 (wystandaryzowanych)<sup>8</sup> pytań mających formę:

Czy najbardziej podziwiasz ludzi, którzy są:

- a) realistami
- b) obdarzeni wyobraźnią?

Ponadto zastosowano wywiad skategoryzowany. Wywiad (z wylosowanymi 25 osobami) miał na celu ustalenie poglądu menadżerów efektywnych na rolę intuicji w podejmowanych decyzjach. Przykładowy problem zawierał refleksje na temat procentowego udziału własnej intuicji w trafnie podejmowanych decyzjach.

Populacja badawcza nie spełnia wymogu reprezentatywności dla całego zbioru. Tę niedogodność starano się pomniejszyć przez podejście holistyczne i zaczerpnięcie próby loso-

<sup>7</sup> Kryterium, na podstawie którego zakwalifikowano do rankingu najcenniejsze polskie marki zostało podane w „Rzeczpospolitej” z dnia 1 grudnia 2015 roku (s. 15 i 16). Wzór, który tam podano zawiera: wartość rocznych przychodów; maksymalną stawkę opłat licencyjnych; siłę marki; stopę podatku dochodowego; wskaźnik przewidywanego wzrostu sprzedaży i stopę dyskontową.

<sup>8</sup> Wiadomości dotyczące stosowanego narzędzia oraz jego rzetelność i trafność znaleźć można (w:) Agor (1989; 1986, s. 13-26).

wej, która będzie odzwierciedlać szczebel kierowania, różnice w poziomach kompetencji kierowania, intuicyjności pomiędzy mężczyznami a kobietami. Ze względu na postawiony problem – intuicyjności – wybór osób zarządzających „najlepszymi markami” w Polsce okazał się trafny. Mechanizmem losowania była tabela (nr XXX) liczb losowych o rozkładzie równomiernym (Góralski 1974, s. 345 i 346). Ze 180 firm otrzymano 38 zwrotów. Do dalszych analiz przyjęto 34 przedsiębiorstwa, a ponieważ niektóre firmy reprezentowało kilku menadżerów, badania przeprowadzono na próbie N=78 osób. Menadżerowie najwyższego szczebla zarządzania (a więc prezesi, wiceprezesi, członkowie zarządu, dyrektorzy pionu, właściciele, współwłaściciele), stanowili 43% populacji badawczej. Menadżerowie średniego szczebla zarządzania – reprezentujący taktyczny szczebel zarządzania – kierownicy zakładu, eksploatacji, wydziału, działu, oddziału, filii – stanowili 50% populacji badawczej. Pozostałe 7% stanowili menadżerowie najniższego szczebla zarządzania – należący do operacyjnego szczebla zarządzania, a więc nadzorcy, kierownicy zmiany, brygadziści. W badanej próbie było 86% mężczyzn i 14% kobiet. Branże przedsiębiorstw, w których przeprowadzono badania były następujące: przemysł – chemia gospodarcza (w tym paliwa, lakiery); motoryzacja – produkcja (w tym transport, opony, szyby samochodowe); telekomunikacja – informatyka (w tym portale internetowe, telefony komórkowe); budownictwo – deweloperzy (w tym materiały budowlane); żywność i używki – artykuły spożywcze (w tym produkcja, handel, przetwórstwo); odzież i tekstylia – produkcja (w tym import, obuwie); dzieci – produkcja, import (w tym zabawki); finanse i ubezpieczenia (w tym banki, doradztwo finansowe); usługi (w tym pocztowe). Wyższe wykształcenie posiadało 76% personelu kierowniczego, przy czym 58% stanowili menadżerowie z wykształceniem magisterskim, a 18% z wyższym inżynierskim lub licencjackim. Pozostałe 14% badanych deklarowało wykształcenie średnie. W przypadku menadżerów szczebla najwyższego – strategicznego, 73% deklarowało ukończone studia magisterskie, 8% – studia wyższe I stopnia, a 19% – wykształcenie średnie. Analogicznie na szczeblu taktycznym: 78%, 13% i 9%, a na najniższym – operacyjnym: 63%, 12% i 25%.

Charakterystyka próby badawczej pozwala stwierdzić, że w przedsiębiorstwach na stanowiskach kierowniczych dominują mężczyźni. Personel kierowniczy ma wysokie kwalifikacje – tylko 14% respondentów deklarowało wykształcenie średnie. Znaczny odsetek menadżerów ze szczebla strategicznego nie ma wykształcenia wyższego (19%). Są to zazwyczaj właściciele lub założyciele firm. Zbliżone proporcje zachodzą na szczeblu operacyjnym. Zupełnie inaczej omawiane zależności kształtują się na szczeblu taktycznym, na którym 91% menadżerów deklarowało wykształcenie wyższe. To przełożeni na szczeblu strategicznym mają największy wpływ na dobór menadżerów, którym powierzają kierowanie na szczeblu taktycznym, stawiając im wysokie wymagania również pod względem wykształcenia.

## Wyniki badań poziomów kompetencji i intuicyjności

Pomiar poziomów kompetencji kierowania przeprowadzono w stosunku do 78 osób. Na poziomie pierwszym znajdują się 4 osoby, na poziomie drugim – 15 menadżerów, poziom

trzeci osiągnęło 31 przywódców. Czwarty poziom zajmuje 19 zwierzchników oraz piąty poziom opanowało 9 przełożonych. Szóstego poziomu nikt nie osiągnął. Procentowy rozkład liczebności kierowników zamieszczono w tabeli 1.

**Tabela 1**  
**Uzyskane poziomy kierowania (w %)**

| Poziomy kierowania |                 |                  |                 |                |                 |       |
|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|-------|
| P <sub>I</sub>     | P <sub>II</sub> | P <sub>III</sub> | P <sub>IV</sub> | P <sub>V</sub> | P <sub>VI</sub> | Razem |
| 5                  | 19              | 40               | 24              | 12             | --              | 100   |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1 osoby kierujące na III, IV i V poziomie to 76% personelu kierowniczego najcenniejszych polskich marek. Procentowy udział w kierowaniu na najniższych poziomach jest niewielki. Na pierwszym – 5%, a na drugim – 19%.

Analizując osiągnięte poziomy kierowania w stosunku do zajmowanych szczebli kierowniczych zaobserwowano, że nie istnieje zależność między poziomem kierowania zajmowanym przez menadżera a szczeblem organizacyjnym. Istniejące różnice między osiąganymi poziomami kompetencji kierowników w zależności od zajmowanego szczebla nie uzyskały istotnego potwierdzenia statystycznego, a brak omawianej zależności można aproksymować krzywą normalną. Odmiennie rezultaty uzyskano porównując zajmowane poziomy kompetencji kierowniczych przez kobiety i mężczyzn. Analiza statystyczna przeprowadzona na próbie  $n=18$  kobiet oraz wylosowanych  $n=18$  mężczyznach, dotycząca powiązania płci i poziomu kompetencji kierowników za pomocą testu<sup>9</sup> kolejności rang Spearmana, przyniosła wyniki ( $\rho=0,435^{10}$  – przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ) potwierdzające omawianą zależność.

Wyniki badań intuicyjności na różnych poziomach kompetencji kierowników (uzyskane przy pomocy kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza AIM) były analizowane komputerowo i zostały poddane weryfikacji przy pomocy testów statystycznych. Ustalono ryzyko popełnienia błędów przy decyzji o odrzuceniu hipotezy zerowej na  $p \leq 0,05$  dającej pogląd, czy zachodzi oczekiwana korelacja (przewidywana w hipotezie) pomiędzy poziomem kierowania, a intuicyjnością. Analizę statystyczną prowadzono przy pomocy testu kolejności rang Spearmana.

Analiza statystyczna prowadzona w celu weryfikacji głównej hipotezy zakładającej korelację między intuicyjnością a poziomem kierowania przyniosła następujące rezultaty: na pierwszym poziomie, w stosunku do 4 osób,  $\rho$  Spearmana = 0,694 (nieistotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ); na drugim poziomie w stosunku do 15 osób  $\rho$  Spearmana = 0,485 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ); na trzecim poziomie w stosunku do 31 osób  $\rho$  Spearmana = 0,428 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$ ); na czwar-

<sup>9</sup> Testem statystycznym wykorzystanym do pomiaru istotności statystycznej był test kolejności rang Spearmana. Przyjęto standardowe kryterium 0,05 lub wyżej do odrzucenia hipotezy zerowej, tj., że szansa (przypadkowego) uzyskania różnic w zarejestrowanych wynikach jest pięć do stu lub niższa. Komentarz do tej procedury można znaleźć (w:) Lyman, Wilderbrand (1983).

<sup>10</sup> Por. tablica L przy  $N=18$  (w:) Guilford (1960, s. 602).

tym poziomie w stosunku do 19 osób  $\rho$  Spearmana=0,522 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$ ); na piątym poziomie w stosunku do 9 osób  $\rho$  Spearmana = 0,789 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$ ) (por. tabela 2).

Tabela 2

### Współczynniki korelacji $\rho$ Spearmana między poziomami kompetencji kierowników a intuicyjnością

| Poziom kierowania |                  |                   |                  |              |                 |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------|
| $P_I$<br>n=4      | $P_{II}$<br>n=15 | $P_{III}$<br>n=31 | $P_{IV}$<br>n=19 | $P_V$<br>n=9 | $P_{VI}$<br>n=0 |
| 0,694             | 0,485*           | 0,428**           | 0,552**          | 0,789**      | -               |

Legenda:

- brak pomiaru

\* istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$

\*\* istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$

Źródło: jak w tabeli 1.

Testując różnicę intuicyjności kierowników na kolejnych poziomach kompetencji, otrzymano: pomiędzy pierwszym, a drugim poziomem ( $P_I$ - $P_{II}$ )  $\rho$  Spearmana = 0,958 (nieistotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ); między drugim a trzecim poziomem ( $P_{II}$ - $P_{III}$ ),  $\rho$  Spearmana = 0,448 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ); między trzecim, a czwartym poziomem ( $P_{III}$ - $P_{IV}$ ),  $\rho$  Spearmana = 0,411 (nieistotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ); między czwartym, a piątym poziomem ( $P_{IV}$ - $P_V$ ),  $\rho$  Spearmana = 0,377 (nieistotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ ), (por. tabela 3).

Tabela 3

### Różnice intuicyjności kierowników między poszczególnymi poziomami kompetencji kierowania wyrażone współczynnikiem kolejności rang $\rho$ Spearmana przy $N=78$

| $P_I \rightarrow P_{VI}$ | $P_I$ | $P_{II}$ | $P_{III}$ | $P_{IV}$ | $P_V$ | $P_{VI}$ |
|--------------------------|-------|----------|-----------|----------|-------|----------|
| $P_I$                    | X     | 0,958    | 0,983     | 0,998    | 1,000 | -        |
| $P_{II}$                 | ni    | X        | 0,448     | 0,612    | 0,793 | -        |
| $P_{III}$                | *     | *        | X         | 0,411    | 0,789 | -        |
| $P_{IV}$                 | *     | **       | ni        | X        | 0,374 | -        |
| $P_V$                    | **    | **       | **        | ni       | X     | -        |
| $P_{VI}$                 | -     | -        | -         | -        | -     | X        |

Oznaczenia:

- brak pomiaru

ni – nieistotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$

\* istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$

\*\* istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$

Źródło: jak w tabeli 1.



Przyrosty badanej zmiennej na kolejnych poziomach kompetencji mają zaledwie postać trendu, a nie zależności korelacyjnej. Wyjątek stanowi osiągnięcie przez lidera czwartego poziomu kompetencji kierowania (przy  $n=19$ ). Na omawianym poziomie, znajdują się osoby o dosyć wysokich kompetencjach menedżerskich.

Analiza statystyczna dotycząca spodziewanych zależności pomiędzy intuicyjnością na poziomach kompetencji kierowania, które nie sąsiadują ze sobą, przyniosła następujące rezultaty: między poziomami pierwszym a trzecim ( $P_I \leftrightarrow P_{III}$ ) rho Spearmana=0,983 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,05$ )<sup>11</sup>; między poziomami drugim a czwartym ( $P_{II} \leftrightarrow P_{IV}$ ) rho Spearmana 0,612 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$ ); między poziomami trzecim a piątym ( $P_{III} \leftrightarrow P_V$ ) rho Spearmana=0,789 (istotne przy ryzyku popełnienia błędu  $p \leq 0,01$ ).

Zatem pomiar związku między intuicyjnością i poziomem kompetencji kierowania firmą w 78 badanych organizacjach pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej z prawdopodobieństwem  $p \leq 0,05$ , z wyjątkiem poziomu pierwszego (por. tabela 3).

## Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwa są częścią większego zbioru (320) najcenniejszych marek. W 2015 roku zaobserwowano największy wzrost wycenianego portfela do kwoty 65,6 mld zł<sup>12</sup>. W ostatnich pięciu latach dynamika wzrostu wyniosła aż 6,7%, a w czołówce dziesięciu najcenniejszych marek wyniosła 8,5%, a więc ponad dwukrotność przyrostu PKB. Omawiane rezultaty można powiązać z poziomem kompetencji kierowania badanymi firmami.

Przeprowadzone badania nie upoważniają do stwierdzenia, że intuicyjność podejmowania decyzji kierowniczych znacząco powiększa się w miarę uzyskiwania przez lidera kolejnych poziomów kompetencji kierowania. Przy porównaniach różnic intuicyjności między sąsiednimi poziomami nie uzyskaliśmy empirycznych argumentów do odrzucenia hipotezy zerowej. Natomiast porównania intuicyjności między niesąsiadującymi poziomami kompetencji kierowania pozwalają uznać, że istnieje związek między intuicyjnością i poziomami kompetencji kierowania w procesie podejmowania decyzji.

Należy przypuszczać, że poziomy kierowania dotyczą osobowościowego rozwoju kompetencji kierowniczych, który może być realizowany na każdym szczeblu organizacyjnym. Częściej zależny jest od motywacji do przechodzenia przez kolejne poziomy kompetencji kierowania, niż od schematu organizacyjnego zawierającego hierarchie szczebli kierowania<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Podana wartość nie występuje u Guilforda (1960, tab. L, s. 602) przy  $N=4$  i  $N=15$ . Wartość współczynnika korelacji do wnioskowania o istotności uzyskano przez interpolację.

<sup>12</sup> Jednak jest to niewiele w porównaniu z wartością globalnego brandu, jakim jest Google wycenianego na 123,3 mld dolarów.

<sup>13</sup> Wnioski z badań (przeprowadzonych przez Jędrzejczyka (2013, s. 73) między intuicyjnością, a szczeblem kierowania doprowadziły do konstatacji, że między omawianymi zmiennymi „istnieje korelacja dodatnia”.

Prognozy dotyczące wzrostu intuicyjności podejmowania decyzji kierowniczych w miarę uzyskiwania przez lidera wyższych kwalifikacji, okazują się trafne. Przewidywana korelacja osiąga najwyższe wartości przy porównaniach poziomów kompetencji kierowniczych nie graniczących ze sobą. Zbiór kierowników poddanych badaniom, charakteryzuje wysokie kompetencje, które są głównym źródłem niekwestionowanej przewagi konkurencyjnej<sup>14</sup>. Terminy „kompetencje”, „kwalifikacje” i „umiejętności” dla dyskursu tekstu są traktowane jako bliskoznaczne<sup>15</sup>. Ujawniło się bowiem w praktyce, że wiedza teoretyczna, tak w zakresie zarządzania, socjologii, pedagogiki, jak i psychologii, jeśli była przekazywana na wysokim stopniu generalizacji, to okazywała się nieprzekładalna na język codziennych czynności. Natomiast ujęta w postaci gotowych algorytmów w określonych warunkach, była nieskuteczna ze względu na niepowtarzalność zarówno w zmiennych sytuacjach organizacyjnych, jak i różnic indywidualnych kierowników będących ich podmiotami. Kierownikowi potrzebne są kompetencje w zakresie: zachowań własnych, zachowań ludzi w grupie, funkcjonowania grup społecznych, relacji, które wytwarzają się w procesie pracy między zadaniem a zespołem go realizującym, warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji, doświadczeń<sup>16</sup> kształtujących umiejętności i nawyki oraz intuicją na kolejnych poziomach kompetencji kierowania. Wydaje się jednak, że warunkiem ułatwiającym efektywne kumulowanie się doświadczeń zdobywanych w trakcie przechodzenia z niższych poziomów kierowania na wyższe, może być posiadanie nastawienia (a co za tym idzie, motywacji) na doskonalenie własne oraz podwładnych. Omawiane nastawienie daje bowiem szansę głębszego zrozumienia własnego funkcjonowania zadaniowego i interpersonalnego umożliwiając włączenie intuicji w sytuacji niedostosowania do procesu decyzyjnego środków: organizacyjnych, czasowych, informacyjnych, finansowych, rzeczowych, ekonomicznych, prawnych i personalnych. Nabyte doświadczenia (o charakterze świadomym, jak i nieświadomym) ułatwiają włączenie do procesu decyzyjnego intuicji oprócz myślenia analitycznego. W celu posługiwania się intuicją, szczególnie trafną intuicją, potrzebne jest nagromadzenie doświadczeń świadomych, jak i nieświadomych<sup>17</sup>. Obecny stan wiedzy i wyniki badań dotyczących efektywnego podejmowania decyzji, skłaniają ku poglądom, że intuicja zaczyna być traktowana jako ważniejsza niż analityczne cechy umysłu lidera. Nie jest jednak zdolnością niezależną od kompetencji analitycznych. Obydwie te umiejętności są nieodłącznymi elementami efektywnego podejmowania decyzji (Simon 2007, s. 162) na wszystkich poziomach kompetencji. Na gruncie omawianego podejścia, wyprowadzono wiele teorii<sup>18</sup> przydatnych do wykorzystania w doskonaleniu coraz wyższych kompetencji kierowniczych. Chociaż wielu menadżerów czerpie satysfakcję z udanych decyzji podjętych przy pomocy

<sup>14</sup> Por. przypis 8.

<sup>15</sup> Zestawienia definicji kompetencji dokonał G. Drozdowski (2002, s. 27). Rozprawa doktorska pt. „Kompetencje menadżerów działających w warunkach zmian systemów”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

<sup>16</sup> Jednak doświadczenie sprowadzone do samego stażu pracy na stanowisku kierowniczym nie zapewnia wykształcenia kompetencji kierowniczych. Istnieje wiele przykładów osób, które mimo iż ciągle kierowały, to ciągle popełniały te same błędy. Jest też wiele takich osób, które po pierwszych niepowodzeniach w roli kierowniczej, zrezygnowały z wszelkich prób przechodzenia na wyższy poziom kompetencji kierowania, niekiedy z wielką szkodą dla siebie i organizacji.

<sup>17</sup> Należy wyraźnie podkreślić, że nie chodzi tu o zdolności prekognicji (zjawisko paranormalne polegające na umiejętności przewidywania zdarzeń, które dopiero będą miały miejsce w przyszłości) lub jasnowidzenia należących do parapsychologii – ESP.

<sup>18</sup> Jedną z nich jest Model Interakcyjny efektywności kierowania (Tokarski, 2002).

intuicji, to czynią zabiegi, aby pomniejszyć obszar niepewności decyzyjnej posługując się metodami naukowymi. Dzieje się tak dlatego, że mając mniej decyzji do podjęcia, w sytuacji gdy parametry przewidywane przez naukę o zarządzaniu można powierzyć programom komputerowym, decydent ma więcej czasu na takie elementy procesu decyzyjnego, które wymagają zdolności intuicyjnych.

W innych badaniach ustalono (Tokarski 1999, s. 720), że średnia intuicyjność menadżerów polskich wynosi 6,7 (na skali od 0 do 12). Wśród badanych w roku 2015 kierowników obserwujemy wyższą intuicyjność niż w próbie ogólnopolskiej, a mianowicie 7,3 (por. tabela 4). Taki rezultat podnosi wiarygodność postawionej hipotezy głównej, gdyż próbę do badań kierowników zaczerpnięto z „najcenniejszych polskich marek”.

**Tabela 4**

**Wyniki w skali intuicji a poziom kompetencji kierowania przy N=78**

| Skala* intuicji             | Poziomy kierowania |             |              |             |           |            | Średnia<br>N=78 |
|-----------------------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|-----------|------------|-----------------|
|                             | PI<br>n=4          | PII<br>n=15 | PIII<br>n=31 | PIV<br>n=19 | PV<br>n=9 | PVI<br>n=0 |                 |
| Maksymalny wynik<br>(12)    |                    |             |              |             | 9,6       |            | 7,3             |
| ↓<br>Wynik wysoki<br>(8-12) |                    |             | 8,1          | 8,9         |           |            |                 |
| ↓<br>Przeciętny<br>(4-6)    | 6,3                | 7,1         |              |             |           |            |                 |
| ↓<br>Niski wynik<br>(1-3)   |                    |             |              |             |           |            |                 |
| ↓<br>Brak wyników           |                    |             |              |             |           |            |                 |
|                             |                    |             |              |             |           |            |                 |

\* Skala intuicyjności za: Tokarski (1999, s. 719).  
Źródło: jak w tabeli 1.

Analizując rolę płci w zakresie posługiwania się intuicyjnością, stwierdzono istotne różnice. Kobiety w sposób znaczący, częściej posługują się intuicją niż mężczyźni. Taki rezultat można wytłumaczyć tym, iż rozwój mózgu kobiet i mężczyzn podporządkowany jest odmiennym wzorcom fizjologicznym. Inny sposób uzasadnienia takiego rezultatu badań odwołuje się do względów kulturowych. Kobiety nauczyły się rozwijać i wykorzystywać przynależne swojej płci zdolności intuicyjne i preferują procedury indukcyjne, w odróżnieniu od mężczyzn, którzy na skutek społecznych i kulturowych czynników zinternalizowali paradygmat tłumienia uczuć i poleganiu na procedurach dedukcyjnych.

Na tle licznych wzmianek o zasadności koncepcji zrównoważonego podejścia do decyzji zawierających parametry analityczne i intuicyjne, pojawia się zarzut niedostatku badań

sprawdzających trafność opisywanego podejścia. Niniejsze badania mają za zadanie częściowe wypełnienie wspomnianej luki.

## Bibliografia

- Agor W.H. (1986), *The logic intuitive decision making: A research based approach for top management*, Greenwood Press Inc, West Port.
- Agor W.H. (1989), *TX: ENEP Enterprises and the intuitive ability of executives findings from field research*, AIM Survey, El Paso.
- Agor W.H. (red.) (1998), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przeprowadzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York.
- Benton D.A. (2004), *Menedżer z charyzmą*, GWP, Gdańsk.
- Formanowicz M. (2015), Wywiad z prezesem zarządu Fabryki Mebli „Forte”, Suplement „Harvard Business Review Polska”, *EY Enterprenaur of the Year. Przedsiębiorca roku. 2015, Sukces na pokolenia*.
- Drozdowski G. (2002), rozprawa doktorska pt. *Kompetencje menedżerów działających w warunkach zmian systemów*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Goldberg P. (1983), *The many faces of intuition*, P. Tarcher Inc, Los Angeles.
- Guilford J.P. (1969), *Podstawowe metody statystyczne*, PWN, Warszawa.
- Góralski A. (1974), *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii*, PWN, Warszawa.
- Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Jędrzejczyk W. (2011), *Zdolności intuicyjne kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, (w:) Czerska M., Gableta M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Kozielecki J. (1975), *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
- LeBon G. (1986), *Psychologia tłumu*, PWN, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Kapitał ludzki*, (w:) Listwan T. (red.), *Słownik Zarządzania Kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Lyman O., Hilderbrand D.K. (1983), *Statistical Thinking for managers*, Dufbury Press, Boston.
- Oziewicz E., Michałowski T. (2013), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, PWE, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Rowan R. (1986), *The intuitive manager*, Little Brown and Company, Gawker Hampshire.
- Samuelson S., Marks G. (2015), *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa.
- Simon H.A. (2007), *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice.
- Tokarski S. (1999), *Rola intuicji w decyzjach kierowniczych*, (w:) *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, VI International Scientific Conference, Politechnika Łódzka.
- Tokarski S. (2002), *Model interakcyjny efektywności kierowania*, OPO, Bydgoszcz.
- Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Vaughan F. (1979), *Awakening intuition*, Anchor Books, Garden City – New York.

## The Role of Intuition in the Decision-Making Process

### Summary

We assume that intuition is a rational and logical manager's ability (not always conscious) which can be explored, developed and used to support decision-making. To achieve competitive results, the manager must be skilled with subsequent levels of management. There is a hypothesis that frequency of making intuitional decisions increases with the level of management. The hypothesis was confirmed. However, we did not get a significant correlation between the increase of intuitiveness and the next-door levels of management.

**Key words:** intuition, competence, decisions, leader, manager, leadership measurement.

**JEL codes:** A10

## Роль интуиции в процессе принятия решений

### Резюме

Мы предполагаем, что интуиция – это рациональная и логичная способность менеджера, не всегда осознанная, которую можно изучать, развивать и использовать для обоснования принимаемых решений. Чтобы достичь конкурентных результатов, менеджер должен овладеть умениями, необходимыми на очередных уровнях компетентности управления, понимаемыми как круг умений, которыми пользуется начальник. Выдвинули гипотезу, что частота принятия решений на основе интуиции растет вместе с уровнем управления. Поставленная гипотеза подтвердилась. Однако мы не получили значительной корреляции между ростом интуитивности и соседними уровнями компетентности управления.

**Ключевые слова:** интуиция, компетенции, решения, управляющий, уровень управления.

**Коды JEL:** A10

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Stefan Tokarski, prof. WSB

mgr Krzysztof Tokarski

Wyższa Szkoła Bankowa

Katedra Zarządzania

Al. Grunwaldzka 238A

80-266 Gdańsk

e-mail: gwiazddwanascie@gmail.com