

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

k.malewska@ue.poznan.pl

POTENCJAŁ INTUICYJNY JAKO KOMPETENCJA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

Streszczenie: Celem referatu jest podjęcie dyskusji nad problematyką potencjału intuicyjnego jako istotnej kompetencji współczesnego menedżera. Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowano zmiany uwarunkowań pracy menedżerów, których konsekwencją jest transformacja zachowań oraz ról menedżerskich. Ponadto przedstawiono odpowiadające tym zmianom pożądane kompetencje menedżera, udowadniając, że związane są one z koniecznością posiadania i wykorzystywania przez menedżerów ich potencjału intuicyjnego. Następnie zdefiniowano pojęcie intuicji oraz określono jej cechy charakterystyczne odróżniające ją od racjonalnej analizy. W końcowej części artykułu podjęto próbę zestawienia pojęć kompetencji menedżera oraz potencjału intuicyjnego w celu wykazania zbieżności między tymi kategoriami.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, potencjał intuicyjny.

Klasyfikacja JEL: M12.

INTUITIVE POTENTIAL AS A MODERN MANAGERIAL COMPETENCE

Abstract: The aim of this paper is to indicate that intuitive potential is a significant managerial competence. The article consists of three principal parts. The first part presents changes that have taken place in the work conditions of contemporary managers, which have resulted in a transformation of managerial behaviour and roles. Moreover, the author presents the desired competences of modern managers which correspond to the mentioned changes. The author argues that these competences require the possession and use of intuitive managerial potential. In the next part of the article the author defines the ambiguous notion of intuition and indicates its

characteristics, which distinguish it from rational analysis. In the final part the author attempts to compare selected characteristics of managerial competence and intuitive potential to demonstrate a convergence between these categories.

Keywords: managerial competence, intuitive potential.

Wstęp

W rozwoju nauk o zarządzaniu można wskazać na wpływ wielu dyscyplin naukowych, takich jak: ekonomia, statystyka, informatyka, finanse, psychologia, socjologia, kognitywistyka czy neurobiologia. Konsekwencją interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu jest wyłanianie się nowych teorii i koncepcji zarządzania, przy czym analiza literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie wniosku, że najsilniejszą dynamiką rozwoju charakteryzują się koncepcje zarządzania związane z nurtem behawioralnym [Jarzabkowski i Balogun 2009, s. 1255–1288]. Nurt ten wywiera wpływ nie tylko na obszary makroekonomiczne, ale również mikroekonomiczne. Jego specyfiką jest to, że wyjaśnia zjawiska zachodzące w organizacji lub w jej otoczeniu za pomocą pojęć i twierdzeń z dziedziny psychologii, pozwalając na podmiotowe postrzeganie człowieka zarówno w procesach, jak i przestrzeni społeczno-gospodarczej [Agor 1998, s. 199]. Zjawisko humanizacji znalazło swoje odzwierciedlenie w transformacji znaczenia zasobów o charakterze strategicznym, w których to punkt ciężkości przeniesiony został z zasobów materialnych w kierunku zasobów niematerialnych, głównie ludzkich [Jędrzejczyk 2013, s.10]. Niektóre niematerialne aktywa weszły już zdecydowanie w krąg zainteresowań praktyków i teoretyków zarządzania. Dotyczy to kapitału intelektualnego oraz wiedzy [Drucker 1993, s. 166]. Zauważyć jednak należy, że w gospodarce zdominowanej przez informację i wiedzę analiza przestaje być jedynym i wystarczającym źródłem poznania. Zarządzający poszukują wariantywnych sposobów pozyskiwania oraz interpretacji informacji i wiedzy. W tym obszarze istotną rolę zaczyna odgrywać potencjał intuicyjny menedżera.

Praca współczesnego menedżera w warunkach ciągłej zmiany nie może opierać się na schematyzmie czy kontroli. Wymaga ona elastyczności, szybkości reagowania, a przede wszystkim tworzenia sprzyjających warunków do rozwoju potencjału ludzkiego. Złożoność i turbulentność otoczenia powodują, że od współczesnych menedżerów oczekuje się wszechstronnej wiedzy i licznych kompetencji [Jaremczuk i Kaliszczak 2011, s. 111].

Celem referatu jest przeprowadzenie dyskursu o charakterze teoretycznym o potencjale intuicyjnym rozumianym jako pożądana współcześnie kompetencja menedżerska. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej kolejności przedstawiono zmiany uwarunkowań pracy menedżerów oraz wynikającą z nich konieczność modyfikacji zachowań oraz ról menedżerskich. Następnie zaprezentowano odpowiadające tym zmianom pożądane kompetencje współczesnego menedżera, zwracając szczególną uwagę na fakt, że związane są one z koniecznością posiadania i wykorzystywania przez menedżerów ich potencjału intuicyjnego. Ponadto zdefiniowano pojęcie intuicji oraz określono jej cechy charakterystyczne odróżniające ją od racjonalnej analizy. W ostatniej części artykułu podjęto próbę zestawienia pojęć kompetencji menedżerskich oraz potencjału intuicyjnego w celu wykazania podobieństw między tymi terminami.

1. Pożądane kompetencje współczesnego menedżera

Zmieniające się uwarunkowania pracy menedżerów wpływają na zmiany zachowań oraz ról menedżerskich. Do najistotniejszych procesów determinujących owe zmiany zaliczyć można [Janowska 2010, s. 192]:

- zmieniający się rynek pracy, który wymusza różnicowanie kompetencji menedżerskich (przedsiębiorstwa o różnych rozmiarach, zasięgu działania czy typach struktur);
- zmiany form kooperacji wymuszające profesjonalizację roli kierownika (przedsiębiorstwa wirtualne);
- internacjonalizację przedsiębiorstw i zarządzania, co wymaga nabycia nowych kompetencji oraz dostosowania się pod względem kulturowym;
- postępującą decentralizację przekładającą się na ograniczenie tradycyjnej roli menedżera;
- dynamiczny rozwój otoczenia techniczno-technologicznego oraz zmiany potrzeb społecznych wymagające nowego stylu zarządzania oraz odmiennych form przywództwa;
- coraz powszechniejsze wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (przestrzeganie etyki w biznesie).

Analiza powyższych zmian umożliwia definiowanie profilu współczesnego menedżera, od którego nieustannie wymaga się nowych umiejętności, zdolności i cech oraz pełnienia nowych obowiązków, a także dysponowania coraz szerszymi uprawnieniami. Do najbardziej pożądanych kompetencji menedżera zalicza się [Penc 2003, s. 23; Thomas 2010, s. 24–25]:

- zdolności interpersonalne związane z umiejętnością komunikowania się i motywowania do osiągania przyjętych celów zarówno współpracowników, jak i podwładnych;
- umiejętność tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej procesowi uczenia się, podejmowania ryzyka, eksperymentowania, dzielenia się wiedzą i pomysłami (wymaga to zapewnienia odpowiedniej atmosfery pracy);
- delegowanie uprawnień podwładnym (umiejętność zaangażowania podwładnych w proces decyzyjny);
- umiejętność twórczego myślenia wykraczającego poza przyjęte schematy i procedury działania;
- umiejętność zdywersyfikowanego myślenia uwzględniającego jednocześnie aspekty ludzkie, etyczne oraz związane z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu;
- umiejętność pozyskiwania danych i informacji, które przekładają się na wiedzę umożliwiającą sprawne działanie;
- umiejętność zarządzania nie tylko zespołem, ale także czasem własnym (odpowiednia organizacja pracy własnej menedżera);
- nieustanne doskonalenie kompetencji intelektualnych oraz emocjonalnych;
- rozwój umiejętności twórczych (innowacyjność, kreatywność).

Analizując powyższe pożądane kompetencje współczesnego menedżera, zauważyć można, że wymagają one nie tylko wiedzy profesjonalnej oraz umiejętności analitycznych, ale w znacznej mierze odnoszą się one do wykorzystania potencjału intuicyjnego menedżera rozumianego jako zdolność do pozyskania wiedzy, poznania lub zrozumienia bez udziału racjonalnego wnioskowania. Ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu związane ze wzrostem niepewności, nieprzewidywalności oraz złożoności coraz trudniejsze lub czasami wręcz niemożliwe staje się działanie według racjonalnego modelu podejmowania decyzji. Także warunki, w których menedżerowie zmuszeni są podejmować decyzje związane z brakiem lub nadmiarem informacji czy presją czasu, nie sprzyjają czasochłonnej oraz pracochłonnej, często mało przydatnej pracy analitycznej. Menedżerowie poszukują nowych sposobów poznania i pozyskiwania informacji. Takim sposobem wydaje się wykorzystanie potencjału intuicyjnego. Pozwala on na skuteczne podjęcie decyzji w warunkach: szumów informacyjnych, niedoboru informacji, wysokiego poziomu niepewności, w sytuacjach, gdy istnieje kilka możliwych do zaakceptowania rozwiązań, gdy istnieje deficyt czasu lub zasobów, zmienne są w ograniczonym stopniu przewidywalne w sposób naukowy, a analityczne dane są mało przydatne [Tokarski 2001, s. 266].

2. Istota potencjału intuicyjnego

Pod terminem „intuicja” kryje się szerokie spektrum różnych pojęć. Wraz z rozwojem nauki stan ten nie zmienia się. Szukając przyczyn trudności w precyzyjnym zdefiniowaniu tego pojęcia zauważyć można, że [Dobrołowicz 2012, s. 118]:

- zjawisko to jest bardzo trudne do określenia, ale jednocześnie istotne z punktu widzenia praktyki zarządzania;
- brak spójnej definicji intuicji wynika z istnienia różnych jej rodzajów¹.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania i psychologii nie ma jednej, uniwersalnej i ogólnie uznawanej definicji intuicji. Konceptualizacja i operacjonalizacja intuicji stanowi poważny problem dla teoretyków zarządzania. Wynika to przede wszystkim z niejednoznaczności tego pojęcia, ale także z ogólnie przyjętego założenia, że wiedza ma wartość wyłącznie wtedy, kiedy jest jawna i obiektywna, istnieje w świadomości i można dokonać jej introspekcji [Hodgkinson i Sadler-Smith 2003, s. 243–268]. Poza tym autorzy podkreślają, że intuicja jest pojęciem problematycznym, gdyż istnieje zbyt wiele jej interpretacji, elementów składowych oraz czynników wpływających na zdolność danej jednostki do jej wykorzystania (otoczenie, doświadczenie, trening, zdolność do pozyskiwania nowych informacji oraz odzyskiwania i odtwarzania tych już posiadanych). Kontrowersje dotyczące definicji intuicji dotyczą wielu jej aspektów, a mianowicie: cech charakterystycznych, jej zasięgu, homogeniczności tego zjawiska, mechanizmów w wyniku, których powstaje, jej wpływu na trafność wyborów oraz istnienia zależności między intuicją a doświadczeniem.

Abstrahując od różnic w definiowaniu pojęcia intuicji przez badaczy tej problematyki, zauważyć można, że są oni zgodni co do tego, że intuicja to proces myślowy, w którego wyniku decydent pozyskuje wiedzę pozwalającą na rozwiązanie problemu decyzyjnego [Kowalewski 2012, s. 501]. Proces ten polega na szybkim dopasowaniu danej sytuacji, problemu czy zagadnienia do znanych już szablonów czy zależności (intuicja ekspercka) lub też wyjściu poza dotychczasową wiedzę czy zachowania nawykowe decydenta (intuicja twórcza) [Jankowska-Miśkiewicz 2008, s. 43]. Zawsze jednak przejawia się nagłym przebiegiem myślowym, w którym dostrzega się rozwiązanie problemu lub odpowiedź na nurtujące pytanie. Na podstawie analizy literatury przedmiotu [Simon

¹ W literaturze przedmiotu nie ma ogólnie przyjętego, jednolitego podziału intuicji na poszczególne rodzaje. Autorzy zwracają uwagę na trzy podstawowe kryteria podziału intuicji, a mianowicie: ze względu na poziom (np. niższa – wyższa, prosta – złożona), ze względu na pełnione funkcje (orientacyjna, wartościująca, antycypacyjna), ze względu na kryterium nowości (odtwórcza, ekspercka, twórcza).

1987; Agor 1998; Hogarth 2001; Klein 2003; Sadler-Smith 2008; Betsch 2008; Goldberg] do procesu myślowego określanego mianem intuicji zaliczyć można:

- proces przebiegający automatycznie;
- oparcie na strukturach wiedzy sformułowanych w wyniku różnego rodzaju uczenia się (sprowadza się do umiejętności przekładania zdobytego doświadczenia na bieżące działanie);
- brak przynajmniej częściowo, udziału świadomości;
- odczucia, sygnały lub interpretacje.

Intuicja jest procesem, który zachodzi niezależnie od racjonalnej analizy. Obydwa te procesy powinny być postrzegane jako istotne, uzupełniające się składniki skutecznych procesów decyzyjnych. Zgodnie z opinią S. Tokarskiego wątpliwe jest istnienie dwóch sprawnie działających menedżerów, z których jeden reprezentowałby „czysto” intuicyjne podejście do podejmowania decyzji, a drugi opierałby się wyłącznie na racjonalnej analizie [Tokarski 2001, s. 279]. Menedżerowie podejmując decyzje, często odwołują się do intuicji, ale nie oznacza to ignorowania dostępnych informacji i doświadczeń. Przyjąć można, że analiza i intuicja mają w stosunku do siebie charakter komplementarny, a nie wykluczający się. Pomimo to intuicja często bywa definiowana i charakteryzowana poprzez odniesienie jej do przeciwstawnej racjonalnej analizy.

Tabela 1. Porównanie intuicji i racjonalnej analizy

Wybrane aspekty	Porównanie intuicji i racjonalnej analizy	
	Podejście intuicyjne	Podejście racjonalne
Lokalizowanie problemów decyzyjnych	poszukiwanie problemów w przeszłości, nie teraźniejszości	poszukiwanie problemów w dotychczasowych zaburzeniach
Źródła pozyskiwania danych i informacji	opieranie się na subiektywnych odczuciach, ale także na dostępnych obiektywnych informacjach i danych	opieranie się na obiektywnych danych i informacjach zewnętrznych
Procedury przetwarzania informacji	omijanie obowiązujących procedur	dbałość o prawidłowe procedury przetwarzania informacji
Analiza problemu decyzyjnego	poszukiwanie kompleksowego rozwiązania bez konieczności odwoływania się do przyczyn problemu decyzyjnego	poszukiwanie rozwiązań poprzez identyfikację przyczyn zaburzeń
Sposób rozwiązywania problemów	rozwiązywanie problemu poprzez rozpatrywanie całości, a następnie dokonywanie analizy problemu poprzez pryzmat odczuć (syntetyczne ujmowanie problemów decyzyjnych)	rozwiązywanie problemów poprzez dzielenie ich na części, a następnie dokonywanie analizy z wykorzystaniem logicznego myślenia

cd. tabeli 1

Wybrane aspekty	Porównanie intuicji i racjonalnej analizy	
	Podejście intuicyjne	Podejście racjonalne
Ocena alternatywnych wariantów	szybka i emocjonalna ocena potencjalnych rozwiązań (eliminacja rozwiązań uznanych za niewłaściwe)	staranne kalkulowanie kosztów i korzyści związanych z alternatywnymi rozwiązaniami (unikanie subiektywnych i emocjonalnych osądów)
Podejście do ryzyka i niepewności	pozostawanie w gotowości decyzyjnej nawet w warunkach ryzyka i niepewności (akceptacja ryzyka, skłonność do ryzyka)	maksymalne redukowanie ryzyka i niepewności (niechęć do ryzyka)
Dokumentowanie procesu decyzyjnego	brak dokumentowania przebiegu procesu decyzyjnego	staranne dokumentowanie przebiegu procesu decyzyjnego
Etapy procesu decyzyjnego	omijanie faz procesu decyzyjnego, zmiana ich kolejności lub powracanie do wcześniej już faz klasycznego procesu decyzyjnego	przechodzenie przez wszystkie fazy klasycznego (racjonalnego) procesu decyzyjnego
Zaangażowanie decydenta	osobiste zaangażowanie decydenta w proces decyzyjny	rola obiektywnego arbitra
Prezentacja procesu decyzyjnego i podjętej decyzji	przebieg procesu i decyzja nie mogą być wyrażone w słowach (można przedstawić je w postaci metafor lub obrazów)	przebieg procesu i decyzję można wyrazić w słowach, liczbach lub symbolach
Logika myślenia	indukcyjna	dedukcyjna

Źródło: Na podstawie [Malewska 2014].

Podsumowując, stwierdzić można, że intuicja oznacza proces myślowy skutkujący poznaniem, zrozumieniem lub pozyskaniem wiedzy bez udziału racjonalnego wnioskowania. Natomiast potencjał intuicyjny zdefiniować można jako zdolność menedżera do wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji. Jest to zdolność, którą można rozwijać, badać i wykorzystywać do wspomagania podejmowania decyzji [Tokarski 2001, s. 279].

Dążąc do sprecyzowania roli potencjału intuicyjnego w procesach decyzyjnych, sformułować można następujące wnioski [Bolesta-Kukułka 2003, s. 259]:

- skuteczne okazują się najczęściej te decyzje, w których wykorzystanie potencjału intuicyjnego połączone jest z rozległą wiedzą i wieloletnim doświadczeniu decydenta;
- negatywne emocje obniżają skuteczność decyzji;
- pozytywne emocje związane z osobistym zaangażowaniem decydenta w proces decyzyjny korzystnie wpływają na skuteczność podejmowania

- decyzji, gdyż na podstawie słabych sygnałów umożliwiają znaleźć rozwiązanie w zbiorze z pozoru niepowiązanych ze sobą faktów;
- wykorzystanie potencjału intuicyjnego w pracy menedżerskiej jest niezbędne, ale nie powinno stanowić wyłącznej podstawy podejmowania decyzji (bez wykorzystania intuicji menedżer nie jest w stanie wygenerować żadnego twórczego rozwiązania, ale każde powstałe w ten sposób rozwiązanie powinno być poddane racjonalnej analizie).

3. Miejsce potencjału intuicyjnego w kompetencjach menedżerskich

Celem niniejszej części artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie czy potencjał intuicyjny może być postrzegany jako kompetencja menedżerska? W tym celu w tabeli 2 zestawione zostały wybrane aspekty (kryteria porównania) kompetencji menedżerskich oraz potencjału intuicyjnego w celu wykazania zbieżności między tymi kategoriami.

Tabela 2. Porównanie kompetencji menedżerskich i potencjału intuicyjnego

Kryterium porównania	Kompetencje menedżerskie	Potencjał intuicyjny
Definiowanie pojęcia	Pojęcie to jest heterogeniczne – wieloznaczne, różnie pojmowane, rozpatrywane w wielu wymiarach i używane w różnych znaczeniach. W literaturze przedmiotu nie ma jednej, uniwersalnej definicji wyjaśniającej czym są kompetencje [Jędrzejczyk 2013, s. 86]	W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna, ogólnie akceptowana definicja intuicji. Wynika to przede wszystkim z różnorodnych interpretacji tego pojęcia oraz jego licznych elementów składowych. Podstawowe problemy definicyjne wynikają z kontrowersji dotyczących wielu aspektów intuicji, a mianowicie: cech charakterystycznych, jej zasięgu, homogeniczności tego zjawiska, mechanizmów, w których wyniku powstaje, jej wpływu na trafność wyborów oraz istnienia zależności między intuicją a doświadczeniem [Hodgkinson i Sadler-Smith 2003, s. 243–268]
Elementy składowe	W definiowaniu tego terminu można wyróżnić trzy tendencje wskazujące na elementy wchodzące w skład tego pojęcia:	Potencjał intuicyjny menedżera zdefiniować można jako zdolność (umiejętność) do wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji

Kryterium porównania	Kompetencje menedżerskie	Potencjał intuicyjny
	– kompetencje to połączenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności wraz z posiadanymi zdolnościami umysłowymi oraz z przyjmowanymi postawami, które ukierunkowane są na skuteczne osiągnięcie celów strategicznych [Gick, Tarczyńska 1999, s. 45] – kolejna tendencja w definiowaniu pojęcia kompetencji wiąże się z szerszym rozumieniem tej kategorii, gdyż oprócz powyższej wspomnianych elementów, czyli wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz postaw jako elementy składowe kompetencji wskazuje się: wartości wyznawane przez pracowników, style działania, ambicje, cechy osobowości; ponadto autorzy w tym ujęciu postulują, że kompetencje mogą być rozwijane, a ich skuteczne wykorzystanie umożliwia realizację strategii firmy [Sajkiewicz 2002, s. 90; Szczęsna i Rostowski 2004, s. 41] – w najszerszym rozumieniu przyjmuje się, że kompetencje to wszelkie predyspozycje menedżera, które pozwalają na wykonywanie zadań zawodowych na właściwym poziomie [Jędrzejczyk 2013, s. 87]	Zdolność tę można rozwijać, badać i wykorzystywać do wspomagania podejmowania decyzji [Tokarski 2006, s. 279] Większość autorów utrzymuje, że wykorzystanie potencjału intuicyjnego przyczynia się do zwiększenia trafności dokonywanych wyborów, a w konsekwencji sprzyja realizacji założonych celów strategicznych [Clarke i Mackaness 2001, s. 148] Potencjał intuicyjny jest pojęciem homogenicznym, co oznacza, że nie można wyróżnić jego elementów składowych. Zidentyfikować natomiast można czynniki determinujące wykorzystanie potencjału intuicyjnego w praktyce zarządzania
Współczesnie pożądane kompetencje	Na podstawie literatury przedmiotu stwierdzić można, że do najistotniejszych, pożądanych kompetencji współczesnego menedżera, które najczęściej wyróżniane są przez badaczy zajmujących się tą problematyką, zaliczyć można: kreatywność i innowacyjność, decyzyjność, skuteczność i efektywność, zdolność do współpracy, samodzielność, inteligencję [Oleksyn 2006, s. 37–91]	Do cech menedżerów charakteryzujących się wysokim poziomem wykorzystania potencjału intuicyjnego zaliczyć można: – doświadczenie – kreatywność i innowacyjność przekładającą się na umiejętność identyfikacji nowych trendów oraz tworzenia unikatowych rozwiązań, niebędących kontynuacją czy rozwinięciem już istniejących

cd. tabeli 2

Kryterium porównania	Kompetencje menedżerskie	Potencjał intuicyjny
		– odwagę i pewność siebie w działaniu – pozostawanie w gotowości decyzyjnej (umiejętność rozwiązania problemu decyzyjnego nawet w przypadku braku niezbędnych informacji poprzez odwołanie się do intuicji) – inteligencję oraz wysoki poziom wiedzy wynikający z umiejętności pozyskiwania informacji z różnych źródeł: obiektywnych (wynikających z analizy dostępnych danych), ale także subiektywnych (związanych z wykorzystaniem intuicji) – preferencję nieformalnych stosunków międzyludzkich, co sprzyja pracy zespołowej [Malewska 2014]
Czynniki determinujące	Czynniki determinującymi poziom kompetencji menedżera są m.in.: cechy i zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania oraz postawa i motywacja [Oleksyn 2006, s. 9]	Do czynników wpływających na zdolność danej jednostki do wykorzystania intuicji zalicza się: otoczenie, doświadczenie, trening, zdolność do pozyskiwania nowych informacji oraz odzyskiwania i odtwarzania tych już posiadanych, cechy osobiste, styl myślenia i działania, motywację [Wocieszyn 2009, s. 311]
Rodzaje	Jednym z podziałów kompetencji jest ten zaproponowany przez F. Delamare Le Deist i J. Wintertona, którzy wyróżnili cztery kategorie kompetencji menedżerskich [Delamare Le Deist i Winterton 2005, s. 40], : – poznawcze (kognitywne) – zdolność do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania (zdolność ta wiąże się z otwartością, ciekawością oraz pasją poznawczą) – funkcjonalne – zdolności umożliwiające efektywne wykonywanie pracy na danym stanowisku – społeczne – zdolność współpracy, nawiązywania i utrzymywania kontaktów, empatii, osiąganie wspólnych celów oraz rozwiązywania konfliktów	W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów intuicji. Wśród nich wymienić można m.in. [Bolesta-Kukułka 2003, s. 242–245]: – intuicję racjonalną – umożliwiającą błyskawiczną i całościową ocenę sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo poprzez dostrzeżenie związków występujących między elementami przedsiębiorstwa i otoczenia (przekłada się na pozyskanie nowej wiedzy niezbędnej do podjęcia działania; intuicyjny menedżer charakteryzuje się otwartością na nowe sposoby rozwiązywania problemów oraz motywacją do poszukiwania najlepszych rozwiązań analizowanego problemu)

Kryterium porównania	Kompetencje menedżerskie	Potencjał intuicyjny
	– metakompetencje – zdolność do uczenia się i refleksji połączona z umiejętnością działania i podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności	– intuicję ekspercką – umożliwiającą sprawne funkcjonowanie w niepewnym i złożonym otoczeniu. Opiera się ona nie na dogłębnej analizie, lecz na wcześniejszych doświadczeniach umożliwiających prawie automatyczne podejście do rozwiązywanego problemu. W ten sposób postępują ludzie reprezentujący różne zawody przy podejmowaniu profesjonalnych decyzji. Intuicja ekspercka wykorzystywana jest przede wszystkim w sytuacjach podejmowania decyzji pod presją czasu, związanych z dynamicznie zachodzącymi zmianami, charakteryzujących się wysokim stopniem niepewności lub obciążonych znaczną niepewnością

Podsumowując zawarte w powyższej tabeli rozważania dotyczące porównania kompetencji menedżerskich oraz potencjału intuicyjnego, zaobserwować można zbieżności w kontekście analizowanych obszarów. Obydwa pojęcia są wieloznaczne, różnorodnie rozpatrywane i interpretowane. Zaobserwować można również podobieństwa w kwestii czynników determinujących poziom kompetencji oraz potencjału intuicyjnego. Zaliczyć do nich można: doświadczenie, trening, cechy osobowe, styl myślenia i działania, motywację. Zauważyć też należy zbieżności między pożądanymi kompetencjami współczesnego menedżera a cechami intuicyjnego menedżera, odznaczającego się wysokim poziomem wykorzystania potencjału intuicyjnego. Odzworowanie znaleźć można również między rodzajami kompetencji oraz potencjału intuicyjnego menedżera. Odnosząc się do zaprezentowanych w tabeli rodzajów kompetencji menedżerskich, stwierdzić można, że potencjał intuicyjny wpisuje się przede wszystkim w kompetencje o charakterze poznawczym (kognitywnym) wynikające z ciekawości i otwartości menedżera oraz w tzw. metakompetencje umożliwiające sprawne funkcjonowanie menedżera w warunkach ryzyka i niepewności.

Uznając potencjał intuicyjny za jedną z pożądaných kompetencji współczesnego menedżera, na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej prowadzonych badań z zakresu intuicji w zarządzaniu, stwierdzić można, że główną kwestią sporną w tym obszarze jest sposób pomiaru potencjału intuicyjnego.

Naukowcy zajmujący się tą dziedziną nadal nie osiągnęli konsensusu w zakresie najlepszej metody pomiaru intuicji. W dotychczasowych badaniach operacjonalizacja intuicji miała charakter niekiedy przypadkowy bądź fragmentaryczny – nie wynikała z merytorycznej analizy uwarunkowań wykorzystania intuicji. Najczęściej uwaga autorów koncentrowała się na definiowaniu pojęcia intuicji, identyfikowaniu wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych lub określaniu jej rodzajów. Powstałe do tej pory traktuje się jako przyczynkowe do wypracowania precyzyjnego narzędzia. Stwierdzić zatem można, że istnieje w literaturze przedmiotu luka poznawcza dotycząca konceptualizacji oraz operacjonalizacji potencjału intuicyjnego. Przedstawione do tej pory opracowania teoretyczne oraz wyniki badań nie proponowały holistycznego podejścia do zagadnienia intuicji.

Zakończenie

Potrzeba różnorodności umiejętności, wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu współczesną organizacją, w obliczu zmian zachodzących w otoczeniu oraz warunkach, w jakich zmuszeni są podejmować decyzje menedżerowie, nie podlega dyskusji. Racjonalna analiza przestaje być jednak jedynym źródłem informacji i podstawą do podejmowania decyzji. Presja czasu oraz nadmiar lub brak informacji powodują, że przeprowadzenie kompleksowej analizy staje się niemożliwe. Menedżerowie coraz częściej poszukują nowych, wariantywnych sposobów pozyskiwania informacji. Takim sposobem wydaje się wykorzystanie przez menedżerów potencjału intuicyjnego. Pozwala on na skuteczne i szybkie podejmowanie decyzji dzięki pozyskaniu wiedzy poprzez odwołanie się do wcześniejszych doświadczeń (stosowanych schematów myślowych) lub w wyniku złamania dotychczasowych reguł postępowania i nawykowych zachowań. Badania empiryczne dowodzą, że potencjał intuicyjny okazuje się szczególnie przydatny w sytuacjach, gdy [Agor 1998, s. 17]:

- występuje wysoki poziom niepewności;
- menedżerowie mają do czynienia z sytuacją jednostkową lub występuje niewielka liczba wcześniejszych precedensów;
- nie ma danych i faktów potrzebnych do podjęcia decyzji;
- decydenci działają pod presją czasu;
- istnieje kilka potencjalnych rozwiązań, z których każde może być udowodnione poprzez odwołanie się do realnych argumentów.

Przeprowadzone w niniejszym artykule porównanie między pojęciami kompetencji menedżerskich oraz potencjału intuicyjnego pozwala na

sformułowanie wniosku, że są to kategorie w wielu aspektach zbieżne. Stwierdzić zatem można, że potencjał intuicyjny menedżera postrzegany może być jako kompetencja menedżerska. Biorąc pod uwagę złożoność i nieprzewidywalność otoczenia oraz konieczność podejmowania decyzji pod presją czasu oraz w warunkach niepełnej informacji, przyjąć można, że potencjał intuicyjny staje się pożądaną kompetencją współczesnego menedżera.

Bibliografia

- Agor, W.H., 1998, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Personalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Betsch, T., 2008, *The Nature of Intuition and Its Neglect in Research on Judgment and Decision Making*, w: Plessner, H., Betsch, C., Betsch, T. (eds.), *Intuition in Judgment and Decision Making*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New York.
- Bolesta-Kukułka, K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Clarke, I., Mackaness, W., 2001, *Management Intuition: an Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps*, Journal of Management Studies, vol. 38. iss. 2, March.
- Delamare Le Deist, F., Winterton, J., 2005, *What Is Competence?*, Human Resource Development International, vol. 8, no. 1, s. 27–46.
- Dobrołowicz, W., 2012, *Inteligencja intuicyjna a sukces w biznesie*, w: Lipka, A., Waszczak, S. (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Drucker, P., 1993, *Managing for Results*, HarperCollins, New York.
- Gick, A., Tarczyńska, M., 1999, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hodgkinson, G.P., Sadler-Smith, E., 2003, *Complex or Unitary? A Critique and Empirical Reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 76.
- Hogarth, R.M., 2001, *Educating Intuition*, University of Chicago Press, Chicago.
- Janowska, Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Janowska-Mihułowicz, M., 2008, *Intuicja w podejmowaniu decyzji strategicznych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3.

- Jaremczuk, K., Kaliszczak, L., 2011, *Doskonalenie pracy współczesnego menedżera*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., 2009, *The Practice of Delivering Integration through Strategic Planning*, Journal of Management Studies, vol. 46, no. 8.
- Jędrzejczyk, W., 2013, *Intuicja jako kompetencja menedżerska. W teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.
- Klein, G., 2003, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do?*, Currency, Doubleday, New York.
- Kowalewski, K., 2012, *Zarządzanie intuicyjne w przedsiębiorstwach północno-wschodniej Polski*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 56, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Malewska, K., 2014a, *Intuicyjny menedżer a wymogi funkcjonowania współczesnych organizacji*, Przegląd Organizacji, w druku.
- Malewska, K., 2014b, *The Intuitive Manager in an Agile Company*, Organizacja i Kierowanie, w druku.
- Oleksyn, T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc, J., 2003, *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, C.H. Beck, t. 2, Warszawa.
- Sadler-Smith, E., 2008, *Inside Intuition*, Routledge, New York.
- Sajkiewicz, A., 2002, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.
- Simon, H., 1987, *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotions*, Academy of Management Executives, February.
- Szczęśna, A., Rostowski, T., 2004, *Zarządzanie kompetencjami*, w: Rostowski, T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Thomas, M., 2010, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Tokarski, S., 2001, *Intuicyjne podejmowanie decyzji w organizacjach o różnej formie własności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 900, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Woiceshyn, J., 2009, *Lessons from „Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions*, Long Range Planning, no. 42.