*Leszek Kiełtyka**

*Waldemar Jędrzejczyk***

Intuicja w zarządzaniu – problematyka i kierunki badań

1. Wstęp

W wielu zagadnieniach zarządzania, w podejściu teoretycznym, pojęcie intuicji jest często akcentowane, np. w definicjach zarządzania, teoriach podejmowania decyzji, paradygmatach zarządzania. Inaczej sytuacja przedstawia się w praktyce organizacyjnej. W przedsiębiorstwach nie prowadzi się analiz związanych bezpośrednio z intuicją, a samo pojęcie intuicji postrzegane jest często w sposób pejoratywny. Można uznać to za swoisty paradoks. Należy zatem podejmować działania, które zagadnienie intuicji wprowadziłyby do praktyki gospodarczej, w szczególności stanowiły przyczynek do zwiększania świadomości kadry menedżerskiej nt. istoty, znaczenia i przydatności intuicji w procesach zarządzania.

Zasadniczym celem rozdziału jest przedstawienie głównych obszarów badawczych prowadzonych w zakresie przydatności intuicji w zarządzaniu. Kierunki dalszych badań przedstawiono w formie pytań badawczych.

2. Istota intuicji

Intuicja to jedna z tych własności ludzkiego umysłu, które w dalszym ciągu nie są do końca rozpoznane. Jest ona jednym z bardziej tajemniczych pojęć związanych z analizą kapitału ludzkiego. Badacze zgadzają się, że intuicja *de facto* istnieje, że jest niezwykle ważną zdolnością umysłu. Nie są natomiast zgodni w kwestii jej istoty, wyjaśniającej czym ta zdolność jest, jak również w kwestii przydatności intuicji w działaniach praktycznych (Clark 1973).

* Prof. zw. dr hab. inż., profesor zwyczajny, Zakład Informatycznych Systemów Zarządzania, Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

** Dr hab. inż., profesor nadzwyczajny, Zakład Zarządzania Informacją i Wiedzą, Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Z tej przyczyny nie ma w literaturze podmiotowej¹ jednoznacznej definicji intuicji, różne jest jej pojmowanie i różna ocena przydatności.

Intuicja, w słownikach, najczęściej definiowana jest jako pewnego rodzaju olśnienie, przeczucie, wyczucie, proces bezpośredniego uzyskiwania wiedzy, pewność w jakiejś sprawie bez świadomego rozumowania (Kopaliński 2001: 235). Intuicyjny sposób postrzegania świata określa się mianem intuicjonizmu. Intuicjonizm stanowi przeciwieństwo pozostałych odmian poznania, w szczególności dyskursywnego. Wybitni przedstawiciele nauk o zarządzaniu Ch. I. Barnard i H. A. Simon traktują intuicję jako procesy alogiczne, które nasilają się wraz z uczeniem się i nabywanym doświadczeniem. Ich źródłem są warunki fizjologiczne, czynniki i/lub fizyczne bądź społeczne otoczenie (m.in.: fakty, schematy, pojęcia, techniki, abstrakcje), które nieustannie oddziałują na człowieka, kształtując go bez świadomego wysiłku z jego strony (Barnard 1997: 158; Simon 1976: 302). M. Westcott zdefiniował intuicyjny proces podejmowania decyzji jako proces o charakterze racjonalnym, w którym do właściwego rozwiązania problemu dochodzi się na podstawie mniejszej ilości informacji, niż analogicznie w procesie analitycznym (Westcott 1968). Intuicyjny proces przetwarzania informacji nie ma charakteru sekwencyjnego. Zawiera zarówno elementy poznawcze, jak i afektywne. Intuicja jest wiedzą uzyskiwaną w sposób bezpośredni, bez świadomego rozumowania (Sinclair, Ashkanasy 2002). Nie jest przeciwieństwem racjonalności. Nie jest też przypadkowym procesem zgadywania. Opiera się raczej na skumulowanej nabytej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu (Kiełtyka 2002: 93). Nie należy jej jednak utożsamiać wyłącznie z poleganiem na własnym doświadczeniu lub wewnętrznym przeczuciu. Intuicja jest procesem podświadomym. Jest zjawiskiem złożonym. Korzysta z zasobów wiedzy niejawnej, zgromadzonej/ukrytej w ludzkiej podświadomości (Khatri, Alvin 2000). Jest procesem myślowym polegającym na szybkim odniesieniu określonej sytuacji, problemu bądź zagadnienia do poznanych wcześniej i ułożonych w pamięci wzorców/zależności. To utrwalone analizy, przekształcone w nawyk szybkiego reagowania (Tokarski 2006: 278). Nie można jej kontrolować. Podsuwane przez intuicję rozwiązania można jedynie akceptować lub odrzucać. Intuicja jest procesem niespodziewanym. Intuicyjne rozwiązanie problemu jest wynikiem nagłego przebiegu myślowego (Agor 1998: 32; Maxwell 2007: 9–11).

W literaturze można znaleźć różne sposoby klasyfikowania intuicji. Typową klasyfikacją jest podział na intuicję ekspercką, twórczą i emocjonalną (Bolesta-Kukułka 2000: 197). O intuicji eksperckiej mówi się wtedy, gdy mózg człowieka szybko i całościowo rozpoznaje sytuację oraz właściwą na nią reakcję. Intuicja twórcza występuje wówczas, gdy człowiek bardzo długo zmagą się z trudnym, złożonym i nietypowym problemem. Na intuicję emocjonalną wskazuje

¹ Intuicja jest pojęciem szeroko analizowanym w literaturze dziedzinowej nie tylko z zakresu psychologii. Coraz częściej jest przedmiotem analiz również w literaturze z zakresu zarządzania.

się w przypadku natychmiastowego rozpoznania sytuacji, dokonanego przez emocjonalną warstwę mózgu. W każdym przypadku procesy poznawcze przebiegają w sposób trudny do odtworzenia i/lub często nie uświadamiany, ale zawsze odbiegający od reguł systematycznego myślenia analitycznego.

Intuicja odgrywa istotną rolę w procesach podejmowania decyzji. Jest uważana za nieodłączną część tych procesów. J. A. Andersen wnioskuję, że opieranie się na intuicji w procesie decyzyjnym jest bardziej efektywne niż inne sposoby podejmowania decyzji. Konkluzja ta wynika w głównej mierze z przeświadczenia samych decydentów o większej przydatności w procesie decyzyjnym intuicji niż percepcji zmysłowej, myślenia bądź uczucia (Andersen 2000).

Żaden ze sposobów podejmowania decyzji nie gwarantuje znalezienia rozwiązania optymalnego. Właściwie w przypadku decyzji menedżerskich nigdy nie ma takiej pewności. Znalezione rozwiązanie najlepiej jest określić mianem rozwiązania suboptymalnego, czyli najlepszego podjętego w danej sytuacji. Szczególnie w przypadku decyzji intuicyjnych, gdy decydent nie przeprowadza zobiektywizowanej analizy wygenerowanych intuicyjnych wariantów, znalezione rozwiązanie może być dalekie od optymalnego.

Intuicja zaczyna być traktowana jako druga, ważniejsza od analitycznej, cecha umysłu ludzkiego. Nie jest jednak zdolnością niezależną od umiejętności analizy. Obydwie te cechy są komplementarnymi składnikami skutecznego procesu podejmowania decyzji (Simon 2007: 162). Skuteczny decydent powinien dysponować obiema zdolnościami i wykorzystywać je stosownie do zaistniałych sytuacji.

Intuicja jest zdolnością umysłu, którą można wykorzystywać w podejmowaniu praktycznych decyzji w ramach organizacji. W zarządzaniu intuicja powinna być traktowana jako sposób do uruchomienia zasobów wiedzy utajonej zgromadzonej i przechowywanej w mózgu człowieka, której nie można wykorzystać w sposób zamierzony.

W literaturze znaleźć można wiele propozycji oceny potencjalnych zdolności intuicyjnych przy pomocy odpowiednich kwestionariuszy, testów bądź innych metod i technik badawczych. Aby wyznaczyć ogólny poziom zdolności intuicyjnych można posłużyć się m.in. kwestionariuszem AIM (Agor's Intuitive Measurement Survey) (Agor 1998: 172–176) lub kwestionariuszem intuicyjności SIM (Survey Intuitive Measurement) (Tokarski 2006: 290–293). Jeżeli istnieje potrzeba sprecyzowania zdolności intuicyjnych, to można np. skorzystać z testu MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator).

Ocena zdolności intuicyjnych jest punktem wyjściowym w analizach problematyki intuicji w zarządzaniu.

3. Znaczenie intuicji w zarządzaniu

Intuicji przypisuje się coraz większe znaczenie w zarządzaniu i kierowaniu organizacjami. Wielu badaczy wykazało, że intuicja jest regularnie wykorzystywana w prowadzeniu działalności biznesowej (Parikh 1994; Peters, Waterman 1982: 13; Leavitt 1975). Menedżerowie rzadko myślą w sposób, który można by uznać za racjonalny. Sporadycznie formułują cele w sposób systematyczny, szacując ich wartość, oceniając alternatywne sposoby ich osiągnięcia i wybierając ścieżki, które maksymalizują oczekiwany zwrot z inwestycji. Kiedy stosują analizę w odniesieniu do dłuższych okresów, zawsze odnoszą się do intuicji. Konieczność odwoływania się do intuicji w zarządzaniu uzasadniają następujące przesłanki (Buchanan, O'Connell 2006; Hackbarth 2008; Czermiński i in. 2001: 415; Bolesta-Kukułka 2000: 211):

- właściwy obszar oddziaływania decyzji menedżerskich obejmuje reakcje na sytuacje trudne, nowe, powtarzalne nieregularnie lub niepowtarzalne;
- wiele czynników i kryteriów, które menedżerowie powinni uwzględniać przy podejmowaniu decyzji, ma charakter trudno mierzalny bądź niemierzalny, często jakościowy;
- niewiele decyzji o charakterze strategicznym może zostać podjętych na podstawie kompletnych, dokładnych i aktualnych informacji;
- w przedsiębiorstwach wiele problemów ma charakter niestrukturalizowany;
- dynamika współczesnego otoczenia przedsiębiorstw zmusza decydentów do szybkiego podejmowania decyzji. Niejednokrotnie presja czasu uniemożliwia prowadzenie długotrwałych badań i analiz;
- często istnieje kilka potencjalnie dobrych rozwiązań, z których trudno jest wybrać rozwiązanie najlepsze;
- w przedsiębiorstwach, które są systemami społecznymi, menedżerowie coraz częściej muszą radzić sobie z różnymi konfliktami, sprzecznościami i patologiami w organizacji oraz problemami natury emocjonalnej i etycznej.

Intuicja w pracy menedżerskiej jest niezbędna, ale nie powinna stanowić wyłącznej podstawy podejmowanych decyzji. Menedżerowie, którzy opierają się tylko na intuicji, popełniają wiele błędów (Bolesta-Kukułka 2000: 215).

Menedżerowie w praktyce często podejmują starania, mające na celu udowodnienie, że podjęte przez nich decyzje opierały się na racjonalnych przesłankach (Barnard 1997: 158). Jest to podejście zachowawcze i zarazem bezpieczne. Wśród wielu menedżerów nadal panuje przekonanie, że poleganie na intuicji w biznesie nie jest dobrą praktyką zarządzania. Pojęcie intuicji ma wydźwięk pejoratywny, a intuicyjne podejmowanie decyzji kojarzone jest z posiadaniem wiedzy niepełnej, brakiem systematyczności i rzetelności w myśleniu, brakiem racjonalnych przesłanek na temat rozwiązywanego problemu.

4. Intuicja w zarządzaniu – problematyka badawcza na bazie literatury

Zagadnienie intuicji w zarządzaniu było i jest nadal przedmiotem wielu badań prowadzonych na świecie, w tym również w Polsce. Tematyka badań dotyczy przede wszystkim poziomu zdolności intuicyjnych menedżerów, preferowanych sposobów podejmowania decyzji, znaczenia intuicji w procesach decyzyjnych, wpływu intuicji na trafność decyzji, wpływu intuicji na efektywność organizacji oraz czynników, które determinują intuicyjny sposób podejmowania decyzji. Konkluzje badawcze, w odniesieniu do wskazanej tematyki badań, są następujące:

- wyniki ekonomiczne firm a intuicyjny sposób podejmowania decyzji biznesowych – dyrektorzy większości badanych firm, które w przeciągu kilku lat odnotowały bardzo duży wzrost zysków, podejmując najważniejsze decyzje biznesowe, zazwyczaj opierali się na intuicji (Dean, Mihalasky 1974; Revathy, Srinivasan 2012: 6–7). Hipoteza udowodniona: w przedsiębiorstwach osiągających lepsze wyniki ekonomiczne menedżerowie częściej przyznają się do podejmowania decyzji intuicyjnych. Hipoteza nieudowodniona: w przedsiębiorstwach osiągających gorsze wyniki ekonomiczne menedżerowie nie akceptują decyzji intuicyjnych (Tokarski 2006: 275–293).
- proces rozpoznawania problemu – menedżerowie wyższych szczebli zarządzania zazwyczaj (80% badanych menedżerów) „zdają sobie sprawę z powstania poważnego problemu, zanim uwidoczni się on w sprawozdaniach finansowych lub innych oficjalnych dokumentach”. Podstawowym źródłem takiej wiedzy, według badanych, jest intuicja (Lyles, Mitroff 1980: 102–119).
- podejmowanie decyzji przez kadrę menedżerską ze szczebla strategicznego – doświadczeni menedżerowie tylko czasami działają wg klasycznego, racjonalnego modelu postępowania. Zazwyczaj rozwiązują kilka zadań problemowych równolegle. Gdy mają do czynienia z danymi o charakterze ilościowym, nie radzą sobie zbyt dobrze z oceną zależności między zmiennymi. W procesach podejmowania decyzji stosują zarówno podejście racjonalne, jak i intuicyjne (Isenberg 1984).
- zdolności intuicyjne menedżerów – średnie zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są wyższe niż średnie zdolności intuicyjne menedżerów niższych szczebli zarządzania. Zdolności intuicyjne różnią się w zależności od specjalności zawodowych, płci oraz pochodzenia etnicznego (Agor 1998: 168–195).
- znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych – intuicja jest często wykorzystywana w procesach podejmowania decyzji w organizacjach. Intuicyjne rozwiązywanie problemów jest skuteczne w niestabil-

nym otoczeniu i nieskuteczne w stabilnym otoczeniu (Khatri, Alvin 2000).

- sposoby podejmowania decyzji przez kadrę menedżerską w organizacjach – menedżerowie podejmują decyzje zarówno w sposób analityczny, jak i intuicyjny, przy czym podejście analityczne jest znacznie częściej stosowane niż intuicyjne. Na wybór sposobu podejmowania decyzji wpływ mają następujące kategorie czynników: rodzaj problemu, charakter decyzji, kontekst sytuacyjny oraz osobowość decydenta (Sinclair, Ashkanasy 2002).
- przesłanki, którymi menedżerowie kierują się przy podejmowaniu decyzji – menedżerowie na wszystkich szczeblach zarządzania podejmują decyzje najczęściej na podstawie czynników obiektywnych (wskaźniki produktywności oraz wskaźniki finansowe). Menedżerowie sporadycznie kierują się czynnikami subiektywnymi (intuicją, uczuciami). Najwięcej decyzji w sposób intuicyjny podejmowanych jest na szczeblu strategicznym, a najmniej na szczeblu operacyjnym. W sytuacjach, w których wskazane byłoby podejście intuicyjne, tylko połowa decyzji podejmowana jest w sposób właściwy (Oblak, Lipušček 2003).
- wpływ doświadczenia na sposób podejmowania decyzji – doświadczenie decydenta ma istotny wpływ na sposób postępowania w sytuacjach problemowych. Bardziej doświadczeni decydenci chętniej stosują podejście intuicyjne niż analityczne (Pretz 2008).
- intuicyjny sposób podejmowania decyzji a czynniki sytuacyjne – istnieje istotna zależność pomiędzy intuicyjnym sposobem podejmowania decyzji a zasobem informacji, będącym w dyspozycji decydenta oraz poziomem akceptacji ryzyka. Nie zaobserwowano natomiast istotnej zależności pomiędzy intuicyjnym sposobem podejmowania decyzji a czasem, w którym decydent musi podjąć decyzję oraz poziomem niepewności (Hon-Tat i in. 2011).
- zdolności intuicyjne menedżerów w różnych częściach świata – menedżerów amerykańskich cechują istotnie większe zdolności intuicyjne niż menedżerów malezyjskich (Oluwabusuyi 2011).

Przytoczone powyżej wyniki badań różnych autorów wyjaśniają wiele kwestii związanych z problematyką intuicji w zarządzaniu, jak również stanowią przyczynek do stawiania nowych pytań badawczych, m.in. dlatego, że rezultaty analizowanych badań nie zawsze są deterministyczne.

5. Intuicja w zarządzaniu – pytania problemowe

W ramach badań własnych dotyczących problematyki intuicji w zarządzaniu przedsiębiorstwami, realizowano następujące cele badawcze²:

1. Rozpoznanie poziomu zdolności intuicyjnych kadry menedżerskiej przedsiębiorstw.
2. Rozpoznanie stopnia wykorzystania zdolności intuicyjnych przez menedżerów w sytuacjach problemowych.
3. Rozpoznanie uwarunkowań i symptomów odwoływania się do intuicji.
4. Rozpoznanie sposobów pobudzania i rozwijania zdolności intuicyjnych przez menedżerów.

Podczas analiz uzyskanych wyników badań i określanych na ich podstawie wniosków, niektóre kwestie były problematyczne/niejednoznaczne i stanowiły przyczynek do generowania kolejnych pytań badawczych.

Uzyskane rezultaty badań w zakresie zdiagnozowanych potencjalnych zdolności intuicyjnych oraz deklarowanych sposobów podejmowania decyzji nie są w zupełności zbieżne. Największy poziom zdolności intuicyjnych cechował menedżerów z dużych i mikro przedsiębiorstw, a najmniejszy ze średnich i małych przedsiębiorstw. Największy odsetek menedżerów, odznaczających się przewagą zdolności intuicyjnych nad analitycznymi, cechował duże i średnie przedsiębiorstwa, a najmniejszy – mikro i małe przedsiębiorstwa. Natomiast najczęściej do zdolności intuicyjnych w procesach decyzyjnych odwoływali się menedżerowie z małych i mikro przedsiębiorstw, a najrzadziej – menedżerowie z dużych i średnich przedsiębiorstw. Pytanie problemowe: 1) W jakim stopniu zdolności umysłowe wpływają na sposób podejmowania decyzji?

Wielu menedżerów uważa, że odznacza się ponadprzeciętnymi zdolnościami intuicyjnymi, które z powodzeniem wykorzystuje w działalności biznesowej. Nie ma natomiast ani jednego, który bazując na intuicji, uzyskałby stuprocentową skuteczność podejmowanych działań. Wiele rozwiązań intuicyjnych ma jedynie charakter zadawalający, daleki od optymalnego, a niektóre z nich są błędne bądź

² Przyjętą techniką badawczą był pogłębiony wywiad kwestionariuszowy, rozszerzony o metodę obserwacji. Generując populację badawczą, założono, że powinna ona odzwierciedlać w zupełności różne kategorie kierownicze i organizacyjne, tj. poziom zarządzania, specjalność zawodową, wielkość organizacji, przedmiot prowadzonej działalności oraz zasięg działania, tak aby można było uzyskać reprezentatywną próbę całej struktury zarządzania – z uwagi na ograniczone możliwości badawcze przynajmniej w skali mikroregionu. Badania przeprowadzono w okresie od września 2009 r. do marca 2010 r. Zostali nimi objęci menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Badania przeprowadzono na próbie 408 menedżerów ze 140 przedsiębiorstw.

nieprzydatne. Pytanie problemowe: 2) W jaki sposób można ograniczyć liczbę nietrafnych decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny?

Decydent intuicyjny wierzy w szczęście. Cechę tą można zaliczyć zarówno do zalet, jak i wad decydenta. Jako wadę wskazuje się skłonność do akceptacji wysokiego poziomu ryzyka. Jako zaletę – optymizm, który sprzyja odnoszeniu sukcesów. Pytanie problemowe: 3) W jakim stopniu efektywność podejmowanych działań uzależniona jest od czynnika losowego, określanego mianem szczęścia?

Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania odznaczają się znacznie wyższym poziomem zdolności intuicyjnych i częściej odwołują się do intuicji, niż menedżerowie średniego i niskiego szczebla. Zależność ta wskazywana jest przez wielu badaczy dziedzinowych. Pytanie problemowe: 4) Dlaczego zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są istotnie wyższe niż menedżerów niższych szczebli zarządzania?

Menedżerowie w praktyce podejmują decyzje najczęściej w sposób analityczny. W sytuacjach, w których wskazane byłoby podejście intuicyjne, tylko część decyzji podejmowanych jest w sposób właściwy. Pytanie problemowe: 5) W jaki sposób optymalnie wykorzystywać zdolności umysłowe menedżerów?

Wygenerowane w ten sposób pytania są potwierdzeniem złożoności zagadnień dotyczących problematyki intuicji w zarządzaniu i świadczą o konieczności prowadzenia badań w tym obszarze.

6. Podsumowanie

Intuicja jest zdolnością umysłu menedżera coraz bardziej przydatną we współczesnym zarządzaniu. Odgrywa istotne znaczenie w procesach podejmowania decyzji. Jest niezbędna. Nie można jej wykluczyć.

Akcentowanie znaczenia intuicji w procesach decyzyjnych nie ma na celu negowania racjonalnego podejścia do procesów podejmowania decyzji – procesów w pełni świadomych, logicznego myślenia czy systematycznej analizy danych. W przypadku problemów dobrze ustrukturalizowanych, gdy istnieje możliwość podejmowania decyzji programowalnych oraz optymalizowania wyborów według kryteriów mierzalnych, znacznie lepsze wyniki uzyskuje się przy pomocy podejścia analitycznego. W pozostałych przypadkach niezbędne jest zastosowanie podejścia intuicyjnego.

W naukach o zarządzaniu intuicję należy traktować w kategorii kompetencji menedżerskich i również nią zarządzać, podobnie jak i innymi kompetencjami. Intuicja menedżerska może stanowić kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem racjonalnego podejścia do zagadnienia intuicji. Jest to zadanie bardzo trudne. Z uwagi na brak zupełnego rozpoznania, prawie wszystkie kwestie związane z intuicją nie mają charakteru deterministycznego.

Problematyka intuicji w zarządzaniu była i jest przedmiotem badań naukowych. Wiele kwestii zostało już wyjaśnionych. Na wiele w dalszym ciągu poszukuje się odpowiedzi. Na podstawie badań i analiz własnych postawiono następujące pytania badawcze, na które nie ma jednoznacznych odpowiedzi:

1. W jakim stopniu zdolności umysłowe wpływają na sposób podejmowania decyzji?
2. W jaki sposób można ograniczyć liczbę nietrafnych decyzji podejmowanych w sposób intuicyjny?
3. W jakim stopniu efektywność podejmowanych działań uzależniona jest od czynnika losowego, określanego mianem szczęścia?
4. Dlaczego zdolności intuicyjne menedżerów najwyższego szczebla są istotnie wyższe niż menedżerów niższych szczebli zarządzania?
5. W jaki sposób optymalnie wykorzystywać zdolności umysłowe menedżerów?

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga prowadzenia dalszych badań naukowych. Pytania mogą stanowić przyczynek do określania kierunków badań.

BIBLIOGRAFIA

- Agor W. H. (red.), (1998), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Andersen J. A. (2000), *Intuition in managers: are intuitive managers more effective?*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 15(1), p. 46–63.
- Barnard Ch. I. (1997), *Funkcje kierownicze*, AE w Krakowie, Kraków.
- Bolesta-Kukułka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Buchanan L., O'Connell A. (2006), *A Brief History of Decision making*, „Harvard Business Review”, January, p. 32–42.
- Clark F. (1973), *Exploring intuition: prospects and possibilities*, „The Journal of Transpersonal Psychology”, vol. 2, p. 156–170.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Dean D., Mihalasky J. (1974), *Executive ESP*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hackbarth D. (2008), *Managerial traits and capital structure decisions*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. 43(4), p. 843–882.
- Huam Hon-Tat, Thoo Ai-Chin, Poon Sun Hooi, Amran Rasli, Muhammad Madi Bin Abdullah, Lee Thean Chye (2011), *Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians*, „International Journal of Humanities and Social Science”, vol. 1, no. 7, p. 231–236.
- Isenberg D. J. (1984), *How senior managers think*, „Harvard Business Review”, November–December, p. 81–90.
- Khatry N., Alvin H. N. (2000), *The role of intuition in strategic decision making*, „Human Relations”, vol. 53, p. 57–86.
- Kiettyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.

- Kopaliński W. (2001), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Muza SA, Warszawa.
- Leavitt H. J. (1975), *Beyond the analytic manager*, „California Management Review”, vol. 17(4), p. 11–21.
- Lyles M. A., Mitroff I. I. (1980), *Organizational problem Formulation: An Empirical Study*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 25, no. 1, p. 102–119.
- Maxwell J. (2007), *The 21 irrefutable laws of leadership*, Thomas Nelson Publishers, Nashville.
- Oblak L., Lipušček I. (2003), *Intuitive decision-making in a model of integral decision-making scheme*, „Zbornik gozdarstva in lesarstva”, vol. 72, p. 181–196.
- Oluwabusuyi I. (2011), *Are Malaysia managers more rational than United States managers?*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, vol. 1, issue 1, p. 13–20.
- Parikh J. (1994), *Intuition: the new frontier of management*, Blackwell Business, Oxford.
- Peters T. J., Waterman R. H. (2008), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pretz J. E. (2008), *Intuition versus analysis: strategy and experience in complex everyday problem solving*, „Memory and Cognition”, vol. 36(3), p. 554–566.
- Revathy K., Srinivasan P. T. (2012), *The relationship between emotional intelligence and decision making styles*, „Journal of Social Sciences”, vol. 2, no. 1, p. 5–12.
- Simon H. A. (1976), *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa.
- Simon H. A. (2007), *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Wydanie IV, Gliwice.
- Sinclair M., Ashkanasy N. M. (2002), *Intuitive decision-making among leaders: more than just shooting from the hip*, „Mt Eliza Business Review”, vol. 5(2), p. 32–40.
- Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Westcott M. (1968), *Toward a contemporary psychology of intuition. A historical and empirical inquiry*, Holt Rinehart & Winston, New York.

Intuition in management – issues and research directions

SUMMARY

In this chapter the author presents an issue concerning the usefulness of intuition in management. A review of the literature in order to show the current state of knowledge about the nature of intuition and its importance in the management processes has been made. Moreover the subject of research conducted by various research centers has been described synthetically. The research objectives of own research have been presented in it. On the basis of the analysis of the obtained results new questions have been generated, defining new directions of research in the field of intuition in management.