

# Rola intuicji w organizacji

## Importance of intuition in organisation

**Alina Borowska**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych

### Abstract

Intuition may be defined as understanding or knowing something without conscious recourse to thought, observation or reason. Some see this unmediated process as somehow mystical while others describe intuition as being a response to unconscious cues or implicitly apprehended prior learning. It is one of the untapped and less acknowledged human resource. Most people do not know about their inner capability and do not use it. However, a lot of research proves that this capability can be used in an organization with very good effects.

**Keywords:** intuition, organisation

*„(...) to co racjonalne, i to co intuicyjne, jest równoważne; to dwaj równi partnerzy. Obydwaj dostarczają sobie wzajemnie kontekstu, w ramach którego mogą działać; żaden z nich nie ma sensu bez drugiego”.*

Luis Pondy<sup>1</sup>

Intuicja jest pojęciem wieloznacznym, które ma dwie grupy znaczeń: filozoficzne i psychologiczne. Wielu filozofów zajmowało się tą dziedziną, między innymi Henryk Bergson, który stwierdził, że intuicja stanowi szczególną postać wnioskowania, w której poszczególne ogniwa łańcucha logicznego przenoszone są w świadomości mniej lub bardziej nieświadomie, a maksymalnie jasno uświadamiany jest

---

<sup>1</sup> Za: Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji: jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 153.

właśnie wynik myśli, czyli prawda<sup>2</sup>. Wyróżnił on około dwudziestu typów intuicji, biorąc pod uwagę jej różne funkcje i cechy i określił między innymi intuicję jako: „Spontaniczność, Antycypowanie, Odgadywanie, Oczywistość przeświadczeń, Instynkt, Specyficzna władza poznawania „porządku życiowego”, w przeciwstawieniu do intelektu, który jest przeznaczony do poznawania zjawisk „porządku materialnego”<sup>3</sup>.

Według psychologii, intuicja to „zdolność lub fakt dochodzenia do pewnych sądów i przekonań bez świadomego wnioskowania, a nawet bez uświadomienia sobie przesłanek uzasadniających dane przekonanie”<sup>4</sup>.

„Intuicja nie jest przeciwieństwem logiki – jest to proces cykliczny, całościowy sposób poznawania życia, który obejmuje zarówno związane z lewą półkulą mózgu myślenie analityczne, jak i prawopółkulowe stany zjednoczenia”<sup>5</sup>.

Witold Dobrołowicz twierdzi, że: „odsłaniając tajniki intuicji, przybliżamy się do lepszego poznania twórczości, a szczególnie do jej złożonych przejawów”<sup>6</sup>. Zaproponował pojęcie inteligencji intuicyjnej, czyli sprawności posługiwania się myśleniem intuicyjnym, które pozwala na rozwiązywanie problemów w sytuacji deficytu niezbędnych informacji. Inteligencja intuicyjna pozwala na analizę nie tylko posiadanej wiedzy ale również odczuć, domysłów i przeczuć. Znaczeniem i rolą intuicji w organizacji zajmuje się Weston H. Agor<sup>7</sup>. Według niego, intuicja to dochodzenie do prawdy bez pomocy logicznego myślenia i czerpanie wiedzy z nieświadomych pokładów informacji i doświadczeń. Jest ona związana z prawą półkulą mózgu oraz z podświadomością. Podświadomość jest szybsza i bardziej elastyczna niż myślenie świadome, które jest liniowe i prowadzi do tradycyjnych rozwiązań; jest zdolna do myślenia lateralnego<sup>8</sup>, polegającego na tym, że umysł w wolny i nieskrępowany sposób może łączyć pozornie niezwiązane ze sobą fakty i wynajdywać twórcze podejścia do problemów nierozwiązywalnych dla świadomości<sup>9</sup>.

<sup>2</sup> Bańka J., 1985. *Intuicjonizm Henryka Bergsona*. Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice, s. 37.

<sup>3</sup> Tamże, s. 12-13.

<sup>4</sup> Ekel J., Jaroszyński J., Ostaszewska J., 1965. *Mały słownik psychologiczny*. Warszawa, Wiedza powszechna, za: Z. Pietrasiniński, *Myślenie twórcze*, s. 45.

<sup>5</sup> Peirce P., 2002. *Intuicja*. Wyd. Medium, Warszawa, s. 20.

<sup>6</sup> Dobrołowicz W., 2002. *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*. (w:) W. Dobrołowicz, M. Karwowski (red.). *W stronę kreatywności*. Akademia Pedagogiki Specjalnej, Warszawa, s. 13.

<sup>7</sup> Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji...* . op.cit., s. 200.

<sup>8</sup> Myślenie lateralne (ang. *lateral thinking*) koncepcja stworzona przez Edwarda de Bono, to swoista technika twórczego myślenia, pozwalająca wyzwolić się ze stereotypowych wzorców myślenia. Patrz: de Bono E., 1998. *Myślenie równoległe*. Wyd. Prima, Warszawa, i Proctor T., 1998. *Zarządzanie twórcze*. Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa, s. 133.

<sup>9</sup> Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji...* . op.cit., s. 153-154.

W. Agor przeprowadził w 1984 roku badania wśród menedżerów najwyższego szczebla największych amerykańskich przedsiębiorstw, na podstawie których określił sytuacje, w których intuicja okazała się najbardziej przydatna. Oto one:

- w przypadkach gdy występował duży stopień nieokreśloności,
- gdy nie było albo była mała liczba precedensów,
- kiedy zmienne były najmniej przewidywalne w sposób naukowy,
- kiedy była ograniczona ilość faktów,
- kiedy fakty nie wskazywały wyraźnie kierunku działań,
- gdy dane analityczne okazywały się mało przydatne,
- przy konieczności wyboru spośród wielu rozwiązań tak samo rozsądnie uargumentowanych,
- przy ograniczonym czasie i konieczności podjęcia decyzji<sup>10</sup>.

Agor stwierdza, że menedżerowie, których wyniki wskazują na wysoką intuicyjność, stanowią najbardziej innowacyjną i twórczą grupę talentów w organizacji. Jego badania nad intuicją wykazały, że dobre decyzje intuicyjne wielu dyrektorów częściowo były oparte na faktycznych danych, a częściowo na gromadzonym przez lata doświadczeniu, ściśle połączonym z wyostrzoną wrażliwością i otwartością na inne, bardziej nieświadome procesy. Badani dyrektorzy stwierdzali, że traktują intuicję jako jedno spośród wielu narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu<sup>11</sup>.

Agor pisze: „Interesujący paradoks naszych czasów stanowi fakt, iż w samym środku komputerowej rewolucji zdolności intuicyjne niezbędne do ‘przesiewania’ całej tej informacji – do ‘ujrzenia lasu poprzez drzewa’ – mogą być tak ważne jak sama informacja”<sup>12</sup>.

Istnieje wiele czynników, które umożliwiają człowiekowi wykorzystanie intuicji, należą do nich: wiedza o intuicji, wiara w siebie i swoje możliwości, dobre wyobrażenie o sobie, niezależność, ciekawość, samosteroowność, aktywność, skłonność do podejmowania ryzyka, koncentracja raczej na rozwiązaniach niż na problemach<sup>13</sup>. Czynnikiem, które zakłócają lub uniemożliwiają korzystanie z intuicji są: nieuczciwość i stres (zmęczenie, napięcie fizyczne i psychiczne, choroba); brak pewności siebie, lęki, obawy, niezrównoważenie emocjonalne, ograniczenia czasowe<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Tamże, s. 200.

<sup>11</sup> Tamże, s. 199.

<sup>12</sup> Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji...* op. cit., s. 150.

<sup>13</sup> Tamże, s. 204.

<sup>14</sup> Tamże, s. 202-203.

Potwierdzają to inni autorzy, stwierdzając, że zmęczenie ciała lub umysłu, wysoki poziom stresu czy emocji, zdecydowanie zakłóca intuicyjne pojmowanie realiów sytuacji oraz obniża jakość podejmowanych decyzji<sup>15</sup>.

Czy można rozwijać intuicję? Badacze stwierdzają, że tak samo jak kreatywność, tak samo można rozwijać zdolności intuicyjne. Trening inteligencji intuicyjnej proponuje W. Dobrołowicz, stwierdzając przy tym, że nie może on bazować na klasycznych zasadach dydaktycznych. Należy stosować niekonwencjonalne metody i powinien on w różny sposób aktywizować prawą półkulę mózgu<sup>16</sup>. Intuicja jest jak mięśnie – aby dobrze działać musi być ćwiczona i wzmacniana. Istnieją różne sposoby wzbudzania i rozwijania intuicji. Mogą to być, między innymi: techniki relaksacyjne, ćwiczenia umysłowe i analityczne, rozwijanie i harmonizowanie pracy obu półkul mózgowych.

Przekrojowe badania o zasięgu krajowym (wykonane w USA), dotyczące wysoce intuicyjnych menedżerów, zatrudnionych na najwyższych stanowiskach, wskazują, że menedżerowie ci wykorzystują różne techniki do wzmocnienia swoich intuicyjnych zdolności, takich jak: kierowanie wyobraźnią, autohipnoza, prowadzenie dziennika i lateralne style myślenia. Inne badania wykazały, że intuicję wzmacniają wszelkie techniki rozwijające prawą półkulę mózgu<sup>17</sup>.

Intuicja wymaga zmniejszenia tempa działania oraz utrzymania równowagi i harmonii we wszystkich aspektach życia oraz dobrego kontaktu z samym sobą. Stanowi ona jeden z zasobów organizacyjnych, który można i należy wykorzystać dla dobra firmy i pracowników.

Dobrym sposobem uczenia się przez organizacje korzystania z potencjału intuicyjnych zdolności ich menedżerów, jest tworzenie personalnego i organizacyjnego środowiska, w którym zdolności te są wspierane, doceniane i praktykowane na co dzień przy podejmowaniu decyzji.

Aby skutecznie wykorzystywać intuicję pracowników, należy wyeliminować wszelkie zakłócenia i blokady, które to uniemożliwiają. W. Agor określił na podstawie swoich badań, czynniki zakłócające korzystanie z intuicji, którymi są:

- przywiązanie i nieuczciwość,
- stres (zmęczenie, napięcie fizyczne i emocjonalne, choroba),
- ograniczenia czasowe,
- brak pewności siebie,

<sup>15</sup> Adair J., 2001. *Anatomia biznesu Podejmowanie decyzji*. Wyd. Studio Emka, Warszawa, s. 132-133.

<sup>16</sup> Dobrołowicz W., 2002. *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*. s. 19-23.

<sup>17</sup> Tamże, s. 262-263.

- lęki, obawy, zakłopotanie, poczucie niezrównoważenia<sup>18</sup>.

Ludzie którzy wierzą w siebie i w swoje twórcze możliwości, są rzeczywiście twórczy. Istotne są również stosunki międzyludzkie i atmosfera stąd wynikająca. Ciepła, przyjazna atmosfera, oparta na współpracy a nie na rywalizacji, ma bardzo duże znaczenie dla korzystania z intuicji.

Wiele osób nie zdaje sobie sprawy z posiadania takiej wrodzonej umiejętności i nie wykorzystuje jej. Gdyby nauczyły się one kontaktować ze swoimi zdolnościami, to zarówno one, jak i ich firmy mogłyby dużo zyskać.

Charles Garfield<sup>19</sup> przeanalizował w ciągu piętnastu lat ponad tysiąc dwieście osób, które miały wybitne osiągnięcia w różnych zawodach, aby wybrać ich najważniejsze wspólne cechy. Lista wybranych cech jest zbieżna z listą typowych właściwości menedżerów o wysokiej intuicji.

Charakterystyka wysoce intuicyjnych menedżerów:

- dobre wyobrażenie o sobie,
- niezależność,
- ciekawość,
- wewnątrzsterowność,
- aktywność,
- skłonność do podejmowania ryzyka,
- przedkładanie stylu nieformalnego nad formalny,
- koncentracja raczej na rozwiązaniach niż na problemach<sup>20</sup>.

Badania przeprowadzone przez Agora nad intuicją mężczyzn i kobiet, wykazały jednoznacznie wyższe wyniki u kobiet. Badania te dotyczyły kobiet oficerów i kobiet menedżerów i wykazały one, że to właśnie kobiety są osobami o kluczowych zasobach w badanych grupach. Agor stwierdza również, że kobiety o kluczowych zasobach najczęściej wstrzymują się przed wykorzystaniem swojej wiedzy intuicyjnej przy podejmowaniu decyzji zespołowych, co wynika z faktu, że kobiety zostały uwarunkowane do przyjmowania ról bardziej pasywnych, więc automatycznie przyjmują polecenia, natomiast mężczyźni naturalnie przejmują dowodzenie, mimo, że nie są osobami o znaczących zasobach, co przyjmują z wielkim zdziwieniem i zaskoczeniem<sup>21</sup>.

Wielu badaczy stwierdza, że zdolność do prawidłowej oceny sytuacji, analizy i syntezy ogromnych ilości danych, oraz podejmowanie decyzji w sytuacji braku lub nadmiaru informacji, będzie miała nieocenioną wartość w nadchodzących cza-

---

<sup>18</sup> Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji...* op. cit., s.205.

<sup>19</sup> Profesor psychologii na Uniwersytecie w San Francisco

<sup>20</sup> Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji...* op. cit., s.277

<sup>21</sup> Tamże, s. 287-288.

sach, bowiem tylko dzięki intuicji możliwe będzie rozwiązywanie złożonych problemów w coraz bardziej skomplikowanym świecie. A zatem niezbędny staje się coraz większy udział kobiet w życiu gospodarczym i politycznym, aby ich wrodzone talenty mogły być wykorzystane.

## Piśmiennictwo

1. Adair J., 2001. *Anatomia biznesu Podejmowanie decyzji*. Wyd. Studio Emka, Warszawa.
2. Agor W.H., 1998. *Intuicja w organizacji: jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Bańka J., 1985. *Intuicjonizm Henryka Bergsona*. Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice.
4. de Bono E., 1998. *Myślenie równoległe*. Wyd. Prima, Warszawa.
5. Dobrołowicz W., 2002. *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*. (w:) W. Dobrołowicz, M. Karwowski (red.). *W stronę kreatywności*. Akademia Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
6. Ekel J., Jaroszyński J., Ostaszewska J., 1965. *Mały słownik psychologiczny*. Wiedza Powszechna, Warszawa.
7. Peirce P., 2002. *Intuicja*. Wyd. Medium, Warszawa.
8. Proctor T., 1998. *Zarządzanie twórcze*. Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa.