

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr **Matyldy Gerber** pt.  
**„*The Role of Intuition in Experts' Decision-Making*”.**

Promotor: prof. dr hab. Jacek Miroński.

Praca przedkładana w Kolegium Gospodarki Światowej  
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

**Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy**

Znaczenie intuicji w procesie podejmowania decyzji stanowi przedmiot zainteresowania od wielu lat. Trudno byłoby jednak stwierdzić, iż kwestia ta została dostatecznie zbadana i wyjaśniona. Fakt ten stanowi główną przesłankę uczynienia z niej przedmiotu badań w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Uzasadniając wybór tematu mgr Matylda Gerber odwołuje się do literatury przedmiotu, potwierdzającej istotne znaczenie intuicji w procesie podejmowania decyzji oraz występującą w tym zakresie lukę poznawczą. Podzielam ten pogląd uważając, że podjęcie próby określenia roli intuicji w procesie podejmowania decyzji, szczególnie tych o charakterze eksperckim, odnoszącym się często do nowych, słabo rozpoznanych lub zdefiniowanych problemów jest zasadne z punktu widzenia stanu teorii i potrzeb praktyki zarządzania. Uważam więc wybór tematu recenzowanej rozprawy doktorskiej za trafny i mieszczący się w zakresie nauk o zarządzaniu.

Całość opracowania składa się z dziewięciu części określanych jako rozdziały, do których zaliczono również Wstęp i Wnioski. Budzi to moją wątpliwość bowiem obie te części nie stanowią rozdziałów. Nie zmienia to jednak faktu, że układ pracy i kolejność omawiania poszczególnych kwestii są właściwe, spełniają wymogi i odpowiadają strukturze opracowania naukowego. Szczegółowa transkrypcja przeprowadzonych wywiadów została zamieszczona w aneksie, stanowiącym integralną część rozprawy.

We wstępie doktorantka przedstawiła przesłanki podjęcia tematu oraz scharakteryzowała zawartość poszczególnych rozdziałów rozprawy. Dwa pierwsze rozdziały (według numeracji 2 i 3) mają charakter teoretyczny i zawierają omówienie kwestii intuicji w kontekście podejmowania decyzji oraz znaczenia ekspertyz/rzeczoznawstwa w podejmowaniu

decyzji. Kolejne dwa rozdziały (4 i 5) zawierają omówienie metodologicznych aspektów badań, w szczególności ich celów i zastosowanych metod badawczych. Uważam, że można było połączyć te dwa rozdziały w jeden zawierający omówienie metodyki badań. W następnych trzech rozdziałach omówione zostały wyniki badań, zaś wynikające z nich wnioski oraz kierunki dalszych badań zamykają całość rozprawy.

Rozprawa obejmuje 276 stron tekstu. Załączona bibliografia zawiera 184 pozycji, głównie anglojęzycznych.

### **Analiza i ocena treści rozprawy**

Poprzedzający rozdziały Wstęp zawiera przesłanki podjęcia tematu oraz strukturę całej rozprawy. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań i zasadności ich podjęcia. Zabrakło jasno określonego problemu badawczego (*Problem formulation*) oraz celu pracy (*Aim of the thesis*), których można się wprawdzie domyślić po lekturze tekstu, powinny być one jednak wyartykułowane *explicite*.

Pierwszy rozdział rozprawy poświęcony jest intuicji w różnych koncepcjach podejmowania decyzji. Doktorantka wychodzi w swoich rozważaniach od przypomnienia założeń paradygmatu racjonalnego wyboru, stanowiącego dominujący nurt w literaturze z zakresu podejmowania decyzji jaka powstała w krajach Zachodu. Nawiązując do głównych cech tego podejścia czyli do poszukiwania, wyboru i zastosowania opcji, która zapewnia subiektywnie ocenianą najwyższą korzyść, zaprezentowany został schemat procesu racjonalnego wyboru. Krytyczna analiza koncepcji racjonalnego wyboru, odnosząca się m.in. do oceny możliwych opcji wyboru, ich analizy oraz wyboru tych opcji, które posiadają najwyższą korzyść stała stanowiła punkt wyjścia dla powstania behawioralnych koncepcji podejmowania decyzji. Szczególne miejsce z punktu widzenia tytułu i zakresu pracy mają fragmenty poświęcone znaczeniu intuicji w podejmowaniu decyzji. Wskazano m.in. jak emocjonalnie zabarwione przeczucia mogą być istotnym elementem podejmowania decyzji, szczególnie tych nietypowych, złożonych czy też nieprogramowalnych. Wśród innych kwestii poruszonych w tym rozdziale na wyróżnienie zasługują: wiarygodność intuicji w procesie podejmowania decyzji oraz różne podejścia do wyjaśniania racjonalności w podejmowaniu decyzji, m.in.: model ograniczonej racjonalności H. Simona, heurystyki i zniekształcenia racjonalności, koncepcja racjonalności ekologicznej, koncepcja dualnego procesu podejmowania decyzji oraz meta-rozumowanie/wnioskowanie. Problematyka związków między intuicyjnym i racjonalnym rozumowaniem stanowi ostatnią część rozważań w pierwszym rozdziale pracy. Oceniam tę część pozytywnie bowiem wpisuje się ona w zakres

tematyczny rozprawy, zawiera wiele szczegółowych kwestii związanych z intuicją w procesie podejmowania decyzji.

Drugi rozdział pracy poświęcony jest roli doświadczenia/ wiedzy eksperckiej/ rzeczoznawstwa w podejmowaniu decyzji. Nawiązując do 5-cio fazowego modelu zdobywania wiedzy fachowej przez osoby dorosłe, w którym osiągnięcie poziomu eksperckiego stanowi ostatni etap, mgr Matylda Gerber podkreśla specyfikę sposobu rozumowania ekspertów w procesie podejmowania decyzji, która jest odmienna od tej stosowanej przez osoby o niższym poziomie wiedzy. Różnice te zostały przedstawione na rys. 4, który ukazuje różne proporcje pamięci długotrwałej i krótkotrwałej w postrzeganiu i analizowaniu sytuacji problemowych, stanowiących przedmiot podejmowania decyzji. Następnie doktorantka przypomina cechy podejścia naturalistycznego w wyjaśnianiu mechanizmu podejmowania decyzji w realnym świecie, wskazując na genezę i rozwój tej koncepcji opisywanej w literaturze jako podejście *NDM (Naturalistic Decision Making)*. Przedstawiciele tego nurtu rezygnują ze stosowania formalnych modeli podejmowania decyzji, poszukując poprzez badania eksploracyjne sposobów podejmowania decyzji w rzeczywistych warunkach. Dążąc do wyjaśnienia jak doświadczenie wykorzystywane jest w procesie podejmowania decyzji doktorantka przedstawia dwa modelowe podejścia, a mianowicie drabinę decyzyjną oraz bazujące na rozpoznaniu/uznaniu podejmowanie decyzji. Charakteryzując krótko powyższe podejścia oraz wskazując na występujące ograniczenia, podkreśla znaczenie doświadczenia w procesie podejmowania decyzji. Przeprowadzone w tej części rozprawy rozważania ilustrują w syntetyczny sposób aktualny stan wiedzy w zakresie roli doświadczenia/wiedzy eksperckiej w procesie podejmowania decyzji. Wskazane przez doktorantkę ograniczenia omówionych modeli podejmowania decyzji pozwalają dostrzec występującą lukę poznawczą. Szkoda, że nie została ona wyraźnie wyartykułowana i ujęta w formie nowego podrozdziału, co stanowiłoby powiązanie obu rozdziałów teoretycznych i swoiste przejście do metodyki badań. Powyższa uwaga nie wpływa zasadniczo na pozytywną ocenę obu rozdziałów teoretycznych, które potwierdzają solidną wiedzę mgr Matyldy Gerber w zakresie intuicji, jej roli w podejmowaniu decyzji, szczególnie w odniesieniu do ekspertów.

Kolejne dwa rozdziały (4 i 5) pracy zawierają omówienie kwestii metodycznych badań. W pierwszym z nich zostały przedstawione cel badań, pytania badawcze i powiązane z nimi hipotezy. Wskazując na specyfikę podejmowania decyzji przez ekspertów sformułowane zostały trzy cele, o charakterze poznawczym, metodycznym i praktycznym. Pierwszy z nich zakładał poznanie roli intuicji w procesie podejmowania decyzji przez ekspertów, drugi odnosił się do weryfikacji istniejących modeli i opracowania nowego uwzględniającego intuicję zaś

trzeci polegał na opracowaniu modelu wspierającego podejmowanie decyzji w warunkach braku jasnych faktów. W ramach wymienionych powyżej celów badań sformułowane zostały pytania badawcze oraz hipotezy, na podstawie poprzedzającego je uzasadnienia teoretycznego. Przyjęty sposób formułowania pytań badawczych i hipotez oraz ich powiązanie z celami pracy jest przejrzysty, zaś sama treść tych pytań i hipotez zawiera się w zakresie wyznaczonym przez tytuł pracy oraz jest spójna z rozważaniami w części teoretycznej rozprawy.

W piątym rozdziale pracy omówione zostały metody zastosowane w badaniach empirycznych. Doktorantka uzasadniła wybór podejścia eksploracyjnego oraz metody CTA (*Cognitive Task Analysis*) jako odpowiednich do zbadania roli intuicji w podejmowaniu decyzji przez ekspertów. Uważam, że dobór metody badań był poprawny z punktu widzenia uzyskania informacji niezbędnych do analizy problemu, weryfikacji hipotez i odpowiedzi na pytania badawcze. Ważną kwestią w procesie badawczym był dobór próby, która musiała spełniać określone kryteria by móc stanowić podstawę analizy wspomnianych powyżej kwestii. Warunki te zostały spełnione przez doktorantkę, która dołożyła starań by charakter pracy respondentów i środowisko jej wykonywania posiadały cechy, które decydują o tym, że intuicja może być wykorzystywana w procesie podejmowania decyzji. W szczególności chodziło o sytuacje, w których występują problemy decyzyjne wymagające sięgania do intuicji z powodu braku pewnych twardych danych ale też obowiązku sięgania do faktów oraz wysokiej niezależności w podejmowaniu decyzji. Na tej podstawie dokonano wyboru trzech grup ekspertów zawodowych, a mianowicie: analityków kryminalnych w policji, lekarzy oraz konsultantów realizujących usługi *executive search*. W świetle powyższych uwag oceniam dobór próby jako właściwy, umożliwiający pozyskanie adekwatnych informacji do odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Charakterystykę zastosowanej w pracy metodyki badań zamyka omówienie przebiegu badań. Oceniam pozytywnie metodyczną część recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Kolejne trzy rozdziały przedstawiają wyniki badań empirycznych doktorantki. I tak w rozdziale 6 mgr Matylda Gerber poddała analizie sposób podejmowania decyzji przez badanych reprezentantów trzech zawodów, a mianowicie analityków kryminalnych, lekarzy i konsultantów zajmujących się rekrutacją indywidualną na stanowiska kierownicze wyższego szczebla. Wstępem do prezentacji wyników było przedstawienie charakteru pracy, w szczególności specyfiki problemów rozwiązywanych przez badanych ekspertów. Autorka przedstawiła ponadto sposób prowadzenia analizy danych, który obejmował krótki opis danego przypadku, wykresy przebiegu procesu rozwiązywania problemu oraz zestawienie tabelaryczne. Należy podkreślić przejrzystość przyjętej procedury analizy danych, w której

wyraźnie znajdujemy odniesienia do miejsca intuicji w procesie podejmowania decyzji w ramach poszczególnych studiów przypadków. W tym rozdziale rozprawy znajdziemy bogaty materiał empiryczny, który pozwala na dokonanie identyfikacji występowania intuicji w procesie podejmowania decyzji przez ekspertów reprezentujących różne profesje. Na podstawie analizy danych przeprowadzonych w szóstym rozdziale doktorantka przestawiła w następnym rozdziale rezultaty swoich badań, nawiązując przy ich omawianiu do literatury przedmiotu. I tak bazując na literaturze przedmiotu dokonano identyfikacji występowania intuicji i wglądu w procesie podejmowania decyzji przez analityków kryminalnych. W następnym kroku dokonano grupowania zidentyfikowanych przykładów powiązań intuicji z uzyskaniem wglądu w badane przypadki, by w kolejnym kroku przedstawić proces wykorzystania intuicji do ukierunkowywania poszukiwań rozwiązania analizowanych przypadków, które uzyskiwane jest przez wgląd. Na podstawie przeprowadzonych badań mgr Matylda Gerber podjęła próbę określenia pełnej listy cech charakteryzujących intuicję, proces zachodzący między intuicją i uzyskaniem wglądu oraz samym wglądem. Cechy te zostały przedstawione w podziale na siedem kategorii: odniesienie do wzorca, główna funkcja, odniesienie do tworzenia hipotezy, odniesienie do celowego rozumowania, czasu pojawienia się, poziomu pewności oraz źródeł powstania. Takie podejście pozwoliło na zachowanie integralności i współzależności między intuicją, wglądem i łączącym je procesem rozumowania. Intuicja wskazuje gdzie należy stawiać pytania lub formułować hipotezy, które formułowane są w kolejnym kroku, zaś na etapie wglądu następuje weryfikacja hipotez. Kwestie te zostały szczegółowo zilustrowane przykładami z badań (tabela 27). Należy w tym miejscu podkreślić, iż rezultatem przeprowadzonych badań doktorantki było nie tylko potwierdzenie wymienionych powyżej siedmiu cech intuicji ale też zidentyfikowanie dwóch innych. Pierwsza z nich wskazuje na rolę intuicji polegającą na kierowaniu uwagi na istotne elementy w procesie podejmowania decyzji, a druga na rolę intuicji w określaniu obszarów gdzie należy formułować hipotezy. Dodatkową cechą zidentyfikowano również w odniesieniu do wglądu, który służy do precyzowania bądź negocjowania hipotez wyjściowych. Pozostałe cechy zgrupowane według siedmiu kategorii zostały potwierdzone w odniesieniu do intuicji, przyjmowania założeń oraz uzyskiwania wglądu. Przykłady ich występowania w procesie podejmowania decyzji zostały przedstawione w kolejnym podrozdziale. W podsumowaniu tej części doktorantka stwierdza, że intuicja odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji przez ekspertów w sytuacjach braku jasnych faktów. Stanowi ona punkt wyjścia do stawiania pytań i hipotez ukierunkowujących analizę, zaś wgląd przejawia się w formie nowego wzorca i wynika z modyfikacji bądź odrzucenia poprzednich założeń.

Wyniki drugiego badania na próbie lekarzy zostały przedstawione w znacznie krótszej formie niż poprzednie badanie. Doktorantka podkreśliła, że badanie potwierdziło występowanie omówionych wcześniej trzech elementów procesu poznawczego w praktyce podejmowania decyzji. Ponadto dokonała identyfikacji dodatkowej cechy intuicji polegającej na tym, iż posiada ona potencjał do transformacji w otwarte, sprecyzowane rozwiązania. Cała analiza badań zawarta jest w aneksie nr 2.

Analiza trzeciego badania przeprowadzonego na grupie konsultantów zajmujących się indywidualną rekrutacją (*ang. executive search*) polegała na sprawdzeniu jak pierwsze wrażenie ekspertów poszukujących odpowiednich kandydatów wpływa na gromadzenie dalszych danych niezbędnych do oceny, ich interpretację oraz sprawdzenie jakie znaczenie w całym procesie ma doświadczenie konsultanta. Wykorzystując koncepcję meta-rozumowania mgr Matylda Gerber dążyła do ustalenia jak zmieniała się pierwotna percepcja kandydata pod wpływem bezpośredniego kontaktu i zgromadzenia dodatkowych informacji oraz doświadczenia konsultanta. Wyniki przeprowadzonych badań znalazły odzwierciedlenie w postaci modelu decyzyjnego, zawierającego trzy warianty w procesie podejmowania decyzji w zależności od początkowej oceny przydatności kandydata na dane stanowisko pracy (rys. 27). Kluczową kategorią w tym procesie jest „przecucie trafności”, które determinuje kolejne kroki konsultanta w procesie podejmowania decyzji. Zostało to zilustrowane przykładami z badań empirycznych doktorantki, które przejrzyście przedstawiają istotną rolę intuicji w całym procesie podejmowania decyzji, wskazują też na jej źródła w doświadczeniu konsultantów.

Ósmy rozdział pracy zawiera podsumowanie przeprowadzonych badań empirycznych, bazujący na intuicji model podejmowania decyzji oraz weryfikację hipotez. Sam tytuł tego rozdziału brzmiący „*Discussion*” nie oddaje jego zawartości merytorycznej i powinien być określony problemowo, podobnie jak tytuły rozdziałów 6 i 7, które są określeniami stosowanymi raczej w artykułach naukowych, natomiast w monografiach brzmią ogólnikowo.

W pierwszej części zostały przypomniane cele badań i ich zakres, co jest powtórzeniem. Następnie doktorantka przedstawiła syntezę ustaleń poczynionych w trzech badaniach. I tak w odniesieniu do pierwszego badania stwierdziła, że intuicja odgrywa ważną rolę w sytuacji deficytu jasnych faktów, stanowiąc punkt wyjścia do dalszych czynności. Z kolei na etapie interpretowania intuicji, przyjmowania pewnych założeń lub formułowania hipotez (*ang. Leap of faith*) następuje określanie kierunków analizy danych, by na etapie wglądu (*Insight*), który pojawia się nieoczekiwanie, dokonywać modyfikacji lub odrzucenia założeń powstałych w drugim etapie. Powstaje w ten sposób nowy wzorzec, który bazuje na poprzednim wzorcu, rozpoznanym przez intuicję i następnie zinterpretowanym w postaci wspomnianych powyżej

założeń lub hipotez. Podsumowując wyniki drugiego badania na grupie lekarzy mgr Matylda Gerber stwierdziła występowanie intuicji, interpretowania intuicji i wglądu w procesie podejmowania decyzji. Ponadto zidentyfikowała dodatkową cechę intuicji, a mianowicie jej potencjał do przekształcania się w otwarte/jawne rozwiązania. Prezentując modelowe ujęcie procesu podejmowania decyzji, doktorantka podkreśliła, że w sytuacji braku jasnych faktów eksperci wykorzystują intuicję do identyfikacji problemu, zaś jej źródła postrzegają w ukrytej wiedzy. Następująca bezpośrednio po tym interpretacja intuicji nadaje kierunek dalszym analizom i bazuje na wiedzy jawnej. W jej wyniku następuje nagły wgląd, który może przejawiać się w trzech formach. W odniesieniu do trzeciego badania, w którym uczestniczyli konsultanci zajmujący się indywidualną rekrutacją, doktorantka przedstawiła proces oddziaływania początkowej intuicji w ocenie kandydata na kompletowanie i analizowanie danych oraz na finalną decyzję dotyczącą akceptacji kandydata, stwierdzając istotny wpływ intuicji.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych opracowany został przez doktorantkę finalny model podejmowania decyzji w sytuacji występowania deficytu jasnych faktów. Został on przedstawiony w podrozdziale 8.2. Szablonem do opracowania tego modelu było modelowe ujęcie procesu podejmowania decyzji w trzecim badaniu na konsultantach ds. rekrutacji z uwagi na najbardziej obszerny kontekst. Zostało one uzupełnione o elementy wynikające z dwóch pozostałych badań. Przedstawiony na rys. 29 model zakłada trzy ścieżki podejmowania decyzji, wynikające z charakteru sytuacji decyzyjnej. Pierwsza z nich dotyczy sytuacji, w której nie pojawia się automatyczna odpowiedź, co oznacza, że nie brak jest ukrytych struktur pasujących do danej sytuacji. Druga ścieżka powstaje w sytuacji pojawienia się automatycznej odpowiedzi przy występowaniu niskiego poczucia trafności działań jakie zamierza się podjąć. Natomiast trzecia ścieżka oznacza sytuację pojawienia się automatycznej odpowiedzi przy występowaniu wysokiego poczucia trafności co do niezbędnych działań. Stan taki oznacza, że ukryte struktury dobrze dopasowują się do danej sytuacji. Przedstawiony model ilustruje omówioną wcześniej przez doktorantkę rolę intuicji w procesie podejmowania decyzji, odbywającym się w warunkach braku jasnych faktów. W końcowej części tego podrozdziału mgr Matylda Gerber zwraca uwagę na pewne ograniczenia przedstawionego wcześniej modelu. Pierwsze z nich polega na tym, iż automatyczna odpowiedź w warunkach wysokiego poczucia trafności może okazać się błędna. Drugie ograniczenie wiąże się z faktem możliwego powstania odczucia błędu, które prowadzić będzie rozumowanie w kierunku odkrycia zagrożenia bądź niespójności. Trzecie ograniczenie przy formułowaniu wniosków odnoszących się do

bazującego na intuicji modelu podejmowania decyzji wynika z małej próby badawczej, co prowadzi autorkę do wniosku o potrzebie dalszych badań na innych grupach ekspertów.

W ostatniej części ósmego rozdziału mgr Matylda Gerber odniosła się do hipotez. W przypadku pierwszej hipotezy zakładającej, że w sytuacji braku jednoznacznych faktów intuicja inicjuje proces podejmowania decyzji przez ekspertów, uzyskano potwierdzenie we wszystkich trzech badaniach i w odniesieniu do dwóch hipotez szczegółowych. Natomiast trzecia hipoteza szczegółowa została potwierdzona w dwóch badaniach. Druga hipoteza mówiąca, że eksperci stosują intuicję w podejmowaniu decyzji jeżeli posiadają adekwatne doświadczenie i znajdują poparcie dla niej w faktach, również została potwierdzona. Badania potwierdziły również trzecią hipotezę o powiązaniu intuicji z pozytywnymi lub negatywnymi emocjami jakie jej towarzyszą, wpływając na ekspertów podejmujących decyzje. Stwierdzenia dotyczące pozytywnej weryfikacji hipotez zostały uargumentowane odpowiednimi fragmentami z transkrypcji wywiadów.

Zamykająca recenzowaną rozprawę doktorską część zawiera podsumowanie przeprowadzonych badań ze wskazaniem na najważniejsze ustalenia. Tak więc doktorantka ustaliła, że eksperci są w stanie podejmować poprawne decyzje w sytuacji braku jednoznacznych faktów, wypełniając występującą lukę informacyjną swoim doświadczeniem. Po drugie, w przypadku dwóch badań uzyskano potwierdzenie, że eksperci wykorzystują intuicję przy identyfikowaniu istotnych problemów oraz poszukiwaniu ich rozwiązania. Z kolei trzecie badanie wskazało, że pojawieniu się intuicji towarzyszą emocje, które wpływają na poziom zaufania ekspertów do ich intuicji. W efekcie przeprowadzonych badań opracowany został model podejmowania decyzji w warunkach braku jednoznacznych faktów. Po ustosunkowaniu się do hipotez mgr Matylda Gerber wskazała na istniejące ograniczenia przy formułowaniu uogólnień wynikających z badań, zaliczając do nich: ograniczoną próbę badawczą i zastosowane metody badań, skupienie się tylko na pozytywnej roli intuicji w procesie podejmowania decyzji oraz przeprowadzenie badań przez jedną osobą. Na tej podstawie sformułowane zostały kierunki dalszych badań, a mianowicie: sprawdzenie wyników badań doktorantki za pomocą eksperymentu, dalsze badania eksploracyjne dotyczące roli intuicji w procesie podejmowania decyzji, eksploracyjne i eksperymentalne badania na obejmujące pozytywne i negatywne aspekty intuicji w tym procesie. Doktorantka wskazała również na praktyczne implikacje swoich badań, podkreślając kolejny raz znaczenie intuicji w praktyce podejmowania decyzji i potrzebę upowszechniania tego faktu poprzez szkolenia, jak również budowania systemów wspierających, bazujące na intuicji, podejmowanie decyzji. Na tle rozważań mgr Matyldy Gerber pojawiają się refleksje na temat możliwości transferowania



wiedzy ukrytej bez jej ujawniania podczas transferu, dzielenia się intuicją członków organizacji, czy też roli sztucznej inteligencji w procesie podejmowania decyzji bazujących na intuicji. Kwestie te dostrzega autorka recenzowanej rozprawy doktorskiej, oczekuję więc, że ustosunkuje się do nich podczas obrony.

Od strony redakcyjnej rozprawa została napisana poprawnie. Tym nie mniej z obowiązku recenzenckiego należy zwrócić uwagę na pewne niedociągnięcia natury stylistycznej i redakcyjnej. Dotyczą one m.in. powtórek pewnych fragmentów pracy, ogólnikowych określeń tytułów niektórych rozdziałów, m.in. 6, 7, 8, czy też występujących potknięć językowych.

## **Konkluzja**

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona interesujące studium na temat roli i znaczenia intuicji w procesie podejmowania decyzji przez ekspertów. Mgr Matylda Gerber przedstawiła, na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań empirycznych, złożoność kwestii intuicji w procesie podejmowania decyzji, podejmując udaną próbę wniesienia swojego wkładu w poszerzenie wiedzy na ten temat. Oceniam tę pracę pozytywnie, zarówno w warstwie teoretycznej jak i empirycznej, a do jej walorów zaliczam:

- aktualność problematyki badań w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, zmieniających się modeli biznesowych oraz rosnącej złożoności problemów decyzyjnych;
- wyczerpujące naświetlenie problemu badawczego i zakresu badań od strony teoretycznej, na podstawie właściwie dobranej i wykorzystanej w pracy literatury przedmiotu;
- poprawne przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej obejmujące określenie celów, pytań i hipotez oraz dobór odpowiedniej metody badań;
- Skuteczne przeprowadzenie badań empirycznych wraz z ich szczegółowym omówieniem, a następnie odniesieniem uzyskanych wyników do stanu literatury przedmiotu;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy na temat roli intuicji w procesie podejmowania decyzji przez ekspertów;
- opracowanie modelowego ujęcia procesu podejmowania decyzji w oparciu o intuicję;

- wskazanie ograniczeń wynikających z badań własnych doktorantki oraz określenie kierunków dalszych badań, jak i wskazanie implikacji dla praktyki zarządzania.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić jednoznaczną opinię, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na wysoki poziom wiedzy teoretycznej doktorantki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez nią badań naukowych. Tym samym spełnia wymogi sformułowane w art.13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego a dnia 19 stycznia 2018 w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Za w pełni zasadne uważam więc nadanie mgr Matyldzie Gerber stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej pracy mgr Matyldy Gerber jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

