

**Beata Krawczyk-Bryłka<sup>1</sup>**

Politechnika Gdańska

## **Działania intuicyjne w praktyce przedsiębiorczej**

### **Intuition Behaviour in Entrepreneurs' Practice**

**Abstract:** Entrepreneurial intuition is defined as the rapid, non-conscious and holistic hunch which is the dynamic cognitive process based on entrepreneurs' experiences and expertise. Intuition lets to recognize opportunities and complement rational decision making process. Intuition role and need in the permanent changing business environment and high level of uncertainty is proved by many research considering entrepreneurial decisions. The aim of the article is to present the obtained results in terms of the use of intuition by Polish entrepreneurs. The results prove intuition to be the important element of entrepreneurial decision process, especially in terms of strategic decision about the company development and in the area of new business relations. The examples of efficient intuition decisions are given. The relationship between intuition and entrepreneurial experience was not confirmed.

**Key-words:** entrepreneurial competencies, intuition, entrepreneurial intuition, business decisions making.

## **Wprowadzenie**

Williams [2012, ss. 49–52] zebrała występujące w literaturze definicje intuicji i wyszczególniła trzy główne atrybuty, które pojawiały się w nich najczęściej: intuicja to proces nieświadomego podejmowania decyzji, któremu towarzyszą przeżycia emocjonalne i który charakteryzuje holistyczne przetwarzanie informacji. Wiele definicji podkreśla, że intuicja wynika z wcześniejszych doświadczeń [Myers 2004, s. 54, Ma-

1. bkrawczy@zie.pg.gda.pl

lewska 2013a, s. 40] i z wiedzy eksperckiej [Baldacchino, Ucbasaran, Cabantous i in. 2015, s. 214]. Cechy intuicyjnego podejmowania decyzji w kontraście do procesów racjonalnych zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Wspomaganie decyzji racjonalnych intuicją jest szczególnie potrzebne w sytuacji braku pewności, w sytuacji precedensowej, gdy brakuje danych lub ich racjonalna analiza nie jest możliwa, kiedy dostępne fakty nie wskazują jednoznacznie na najlepsze rozwiązanie lub gdy istnieje wiele korzystnych opcji [Williams 2012, s. 52]. Presja czasu, potęgowana nieustanną zmiennością technologii, skróceniem cyklu życia produktów i nadmiarem informacji to dodatkowe czynniki, które sprawiają, że intuicja nabiera znaczenia w decyzjach biznesowych [Lank, Lank 1995, s. 19].

**Tabela 1. Charakterystyka intuicyjnego i racjonalnego podejmowania decyzji**

Intuicyjne podejmowanie decyzji	Racjonalne podejmowanie decyzji
Nieświadome	Świadome
Trudne do zwerbalizowania	Werbalizowane
Wewnętrzne, osobiste przekonanie	Łatwe do przekazywania informacji i modele
Oparte na skumulowanych doświadczeniach	Oparte na informacjach
Holistyczne	Analityczne
Indukcyjne	Dedukcyjne
Emocjonalne	Racjonalne
Szybkie	Długotrwałe
Elastyczne	Według ustalonych zasad, reguł
Subiektywne	Logiczne
Kwestionujące	Rutynowe
Skutkujące trudnym do wyjaśnienia przekonaniem o skutkach	Przekonanie oparte o kalkulację

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bocco i Meruka [2013, s. 48], Agor [1989, s. 179].

Charakterystyka współczesnego rynku skłania też do wykorzystania intuicji ze względu na jego kompleksowość, zróżnicowanie zachowań konsumentów, stały wzrost liczby informacji, które trzeba zdobyć, zgromadzić i przetworzyć, co z kolei wymaga czasu i nowoczesnych narzędzi IT [Bocco, Merunka 2013, s. 45], nie zawsze dostępnych dla małych czy początkujących przedsiębiorstw. Wykorzystaniu intuicji sprzyja również konieczność nawiązywania przez przedsiębiorcę stale nowych relacji biznesowych, w których zasób informacji o partnerze jest zwykle ograniczony [Williams 2012, s. 91]. Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym zainteresowanie intuicją jest ograniczona skuteczność tradycyjnych, logicznych modeli podejmowania decyzji w biznesie [Agor 1989, s. 148; Malewska 2013b, s. 175]. Blume i Covin [2011, s. 138] podkreślają, że wystarczającym uzasadnieniem wykorzystania intuicji przez przedsiębiorcę jest moment podejmowania decyzji o założeniu nowej firmy, gdyż spełnia on wszystkie z warunków sytuacji prowokującej intuicyjne myślenie: niepew-



ność, precedensowy charakter przedsięwzięcia, ograniczone dane lub ich brak, wiele alternatywnych rozwiązań.

Prowadzone dotąd głównie na rynku amerykańskim badania dowodzą, że właściciele małych, początkujących firm często stają przed zadaniem dostosowywania się do permanentnie zmieniającego się otoczenia biznesowego, muszą podejmować szybkie decyzje w warunkach braku informacji, wobec tego korzystają z intuicji [Bocco, Merunka 2013, s. 48].

W niniejszym opracowaniu przeanalizowano literaturę przedmiotu, która jasno wskazuje na znaczenie intuicji w aktywności przedsiębiorczej oraz że intuicja wpisana jest w wizerunek skutecznego przedsiębiorcy. Interesujące wydaje się, czy właściciele firm dostrzegają i doceniają stosowanie intuicji w decyzjach biznesowych, tym bardziej, że zjawisko to w polskich warunkach jest badane rzadko.

Celem niniejszego opracowania jest odpowiedź na pytanie, czy polscy przedsiębiorcy uwzględniają intuicję w podejmowaniu decyzji dotyczących prowadzonych przez nich firm. Na ile są otwarci na wykorzystanie intuicji jako wartościowego źródła informacji i w jakich sytuacjach intuicja pomaga im w efektywnym prowadzeniu biznesu.

## Intuicja jako atrybut przedsiębiorcy

Intuicja przedsiębiorcza jest definiowana jako: „dynamiczny proces, dzięki któremu uważność poznawcza połączona z kompetencjami przedsiębiorcy w danej dziedzinie pozwalają na odkrywanie (uświadamianie) okazji do kreowania nowych wartości (przedsięwzięć)” [Mitchel, Friga i Mitchel 2005, s. 671]. Mówi się o talencie przedsiębiorców do przeczuwania okazji biznesowych połączonym ze zdolnością inicjowania, działania, osiągnięć i tworzenia w kontraście do analizowania i opisywania, charakterystycznych dla racjonalnego myślenia [Sadler-Smith, Hodgkinson, Sinclair 2008, s. 44] i wskazuje się intuicję (obok dostępności odpowiednich informacji) jako element konieczny do rozpoznawania okazji, które wyróżnia przedsiębiorców spośród pozostałych uczestników rynku [Mitchell, Friga, Mitchell 2005, s. 655]. Z zaangażowaniem intuicji w podejmowanie decyzji jest też związana tendencja do podejmowania działań ryzykownych, charakterystyczna dla osób przedsiębiorczych [La Pira 2011, s. 19].

Analiza dotychczasowych badań dotyczących czynników stymulujących intuicyjne podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców wykazała, że w większości przy-



padków wcześniejsze doświadczenia biznesowe, szczególnie jeśli dotyczą tworzenia i prowadzenia wielu firm, skłaniają do używania intuicji [Baldacchino, Ucbasaran, Cabantous i in. 2015, s. 221]. Co więcej, przekonanie, że sukces podejmowanych w przeszłości przedsięwzięć był skutkiem intuicyjnego podejmowania decyzji wzmacnia pozytywną postawę przedsiębiorcy do intuicji i jej roli w decyzjach biznesowych [Blume, Covin 2011, s. 141]. Dutta i Crossan odróżnili jednak typową intuicję ekspercką od przedsiębiorczej. Ich porównanie zaprezentowano w tabeli 2. Co prawda Lange i Houran [2010, s. 502] potwierdzili, że tendencja do stosowania intuicji oraz akceptacji jej wykorzystania w biznesie rośnie wraz ze wzrostem zawodowego doświadczenia, wiedzy o firmie i rynku, uprawnień do podejmowania decyzji oraz podejmowania trudno definiowalnych, unikatowych wyzwań, ale podkreślają też jej przyszłościowy i innowacyjny element. Autorzy definiują intuicję przedsiębiorczą jako trafne przecucie dotyczące podejmowania nowych biznesowych wyzwań, dotyczące osób, które z pasją poszukują nowatorskich rozwiązań i nie boją się podejmowania ryzyka.

**Tabela 2. Porównanie intuicji eksperckiej i przedsiębiorczej**

Intuicja ekspercka	Intuicja przedsiębiorcza
Wynika ze zdolności rozpoznawania modeli, wzorców, reguł, zasad	Wynika ze zdolności rozpoznawania modeli, reguł i zasad, ale przede wszystkim z dostrzegania rozbieżności i możliwości Jest źródłem innowacyjności i transformacji
Wykorzystuje uważność wynikającą z wiedzy jednostki Zorientowana w przeszłości Wspiera eksplorację idei	Zorientowana w przyszłości Wspiera eksplorację idei

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sadler-Smith, Hodgkinson, Sinclar 2008, s. 46.

Kickul i Gundry [2011, s. 88] również wpisują intuicję w charakterystykę przedsiębiorców, uzasadniając, że szczególnie etapy rozpoczynania nowej działalności: odkrywanie okazji, planowanie uruchomienia przedsięwzięcia, zdobywanie koniecznych zasobów do jego realizacji i wdrażanie planu to działania nieliniowe, iteracyjne, wymagające intuicyjnego, kompleksowego syntetyzowania informacji, by podjąć ostatecznie korzystną decyzję. Za kompetencję odróżniającą przedsiębiorców od menedżerów uważa się właśnie zdolność niestandardowego łączenia odbieranych faktów i doświadczeń, tworzenia na tej podstawie oryginalnych rozwiązań, aplikowanych w inicjowanie nowych przedsięwzięć biznesowych [Sadler-Smith, Hodgkinson, Sinclar 2008, s. 45].

Jako skutki zastosowania intuicji w decyzjach biznesowych wskazuje się [Burke, Miller 1999, s. 95]:

- przyspieszenie procesu podejmowania decyzji (szybsze rozpoczęcie procesu decyzyjnego, krótszy czas potrzebny na zbieranie i przetwarzanie danych),
- podwyższenie jakości podjętych decyzji (większa kontrola i równowaga decyzji, lepsze relacje z ludźmi, koncentracja na najważniejszych aspektach),
- pozytywny wpływ na rozwój osobisty (rozwój profesjonalizmu, wzmocnienie pewności siebie, możliwość korzystania z wcześniejszych doświadczeń),
- zgodność podejmowanych decyzji z kulturą organizacji.

Baldacchino, Ucbasaran, Cabantous i in. [2015, ss. 222–223] wyróżnili trzy obszary skutków kierowania się intuicją przez przedsiębiorców:

- dotyczące inicjowania własnej działalności (intuicja ułatwia stworzenie wizji własnego biznesu, przeformułowanie jej w spójny plan biznesowy i pozwala na identyfikację okazji biznesowych),
- dotyczące osoby przedsiębiorcy (osoby intuicyjne miały wyższe poczucie dopasowania i satysfakcji z podejmowanych aktywności przedsiębiorczych, na wczesnych etapach prowadzenia firmy miały wyższy poziom samoskuteczności i plany rozwoju firmy uzależniały od percepcji poziomu wrogości konkurencyjnego otoczenia),
- dotyczące firmy (intuicyjność decyzji przedsiębiorcy powodowała wzrost poziomu sprzedaży w rozliczeniu rocznym).

Mitchel, Friga i Mitchel [2005, s. 657] podsumowują korzyści z wykorzystania intuicji, wymieniając: zdolność wyciągania unikalnych wniosków dotyczących rynku, kreatywność i innowacyjność, rozpoznawanie okazji biznesowych, poprawa wydajności organizacji, szybsze i efektywniejsze decyzje oraz zwiększenie konkurencyjności. Sadler–Smith, Hodgkinson i Sinclair [2008, s. 36] podkreślają, że intuicja wspiera kreatywność, innowacyjność i umiejętność patrzenia w przyszłość, które uznają za główne czynniki inicjujące powstanie i rozwój nowej firmy.

Przegląd przytoczonych źródeł pozwala więc postawić tezę, że korzystanie z intuicji powinno być cechą charakterystyczną efektywnych przedsiębiorców, powinno im towarzyszyć w decyzjach dotyczących różnych aspektów prowadzonej działalności, szczególnie zaś tych dotyczących strategicznych zmian w organizacji czy też budowania relacji z interesariuszami firmy. Przedstawione poniżej wyniki badań wskazują, na ile i w jakich obszarach polscy przedsiębiorcy wykorzystują kapitał intuicji.



## Wykorzystanie intuicji w decyzjach biznesowych przedsiębiorców

W badaniu wzięło udział 47 przedsiębiorców z województwa pomorskiego, wśród nich 20 kobiet i 27 mężczyzn (średnia wieku 36 lat), z których 40% prowadzi własną firmę od co najmniej 6 lat. Są to w większości firmy 1–4 osobowe (55%), tylko jedna z firm zatrudnia więcej niż 100 osób. Badani reprezentują zróżnicowane branże, od firm usługowych, poprzez przemysł lekki, energetykę, marketing i media, po branżę IT.

Badanie przeprowadzono, opierając się na autorskim kwestionariuszu składającym się z 12 stwierdzeń, które opracowano na podstawie narzędzi do badania zdolności intuicyjnych Agora [1989, ss. 172–176] oraz *The Revised Transliminality Scale* [Ange, Houran 2010, ss. 515–516]. Badani zaznaczali, na ile podane stwierdzenia odnoszą się do decyzji podejmowanych w procesie prowadzenia własnej firmy na skali 1–5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. W drugiej części kwestionariusza zadano pytanie otwarte, prosząc o opis sytuacji, gdy intuicja podpowiedziała przedsiębiorcy dobrą decyzję.

Średni wynik uzyskany przez badanych przedsiębiorców wynosi 3,42, co oznacza przeciętny poziom wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji biznesowych. Jest on nieco wyższy w grupie kobiet (3,48) niż mężczyzn (3,36), ale nie jest to różnica istotna statystycznie. Drobne różnice dostrzeżono również pomiędzy grupami przedsiębiorców o różnym stażu, ale również nie są one statystycznie istotne. Analiza regresji nie wykazała również współzależności tych dwóch zmiennych. Wyniki nie potwierdzają, że doświadczenie w roli przedsiębiorcy wiąże się z większym zainteresowaniem intuicyjnymi decyzjami. Średnie wyniki dla poszczególnych grup prezentuje rysunek 1.

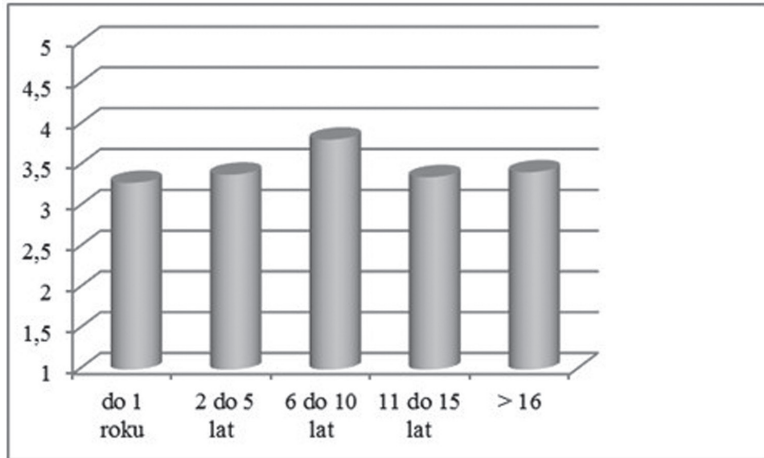
Okres prowadzenia firmy miał wpływ na wyniki jednego z cząstkowych stwierdzeń kwestionariusza: „Sam jestem zaskoczony, jak często korzystam ze swoich przeżyć, prowadząc biznes”. Wraz ze wzrostem doświadczenia rosła średnia wartość wyników, a analiza wariancji wykazała istotność statystyczną tej zależności ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ).

Zbadano również zależność pomiędzy intuicją a zaufaniem do samego siebie (self-trust), które jest definiowane jako pozytywne przekonanie o sobie samym, o własnych motywach i kompetencjach, spostrzegania własnej integralności, war-



tości i wiarygodności [Govier 1998] i jest również elementem wizerunku skutecznego przedsiębiorcy. W tym wypadku zależność była słaba, ale istotna statystycznie ( $r=0,27$ ,  $p<0,05$ ).

**Rysunek 1. Wykorzystanie intuicji w decyzjach biznesowych w zależności od stażu w roli przedsiębiorcy (średnie)**



Źródło: Opracowanie własne.

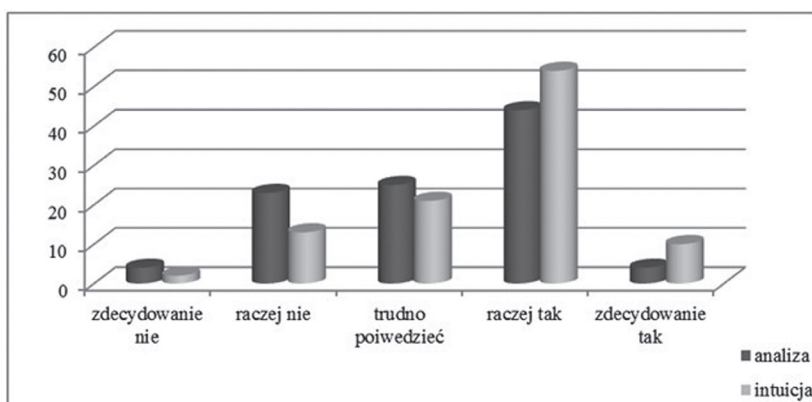
Dwa spośród stwierdzeń w kwestionariuszu odnosiły się wprost do stosowania intuicyjnego lub racjonalnego podejmowania decyzji biznesowych: „Większość decyzji biznesowych opieram na dogłębnych analizach” i „Polegam na mojej intuicji, gdy podejmuję decyzje biznesowe”. Średnie uzyskane w poszczególnych stwierdzeniach wyniosły odpowiednio: 3,24 i 3,58, co wskazuje, że nastawienie na intuicyjne decyzje jest nieco silniejsze niż na analityczne, nie ma tu jednak wyraźnej przewagi. Rozkład wyników dotyczących tych dwóch stwierdzeń pokazuje rysunek 2.

Prawie 50% badanych deklaruje, że podejmując decyzje biznesowe, kieruje się myśleniem analitycznym, 27% przyznało, że analizy nie są dla nich ważne. 64% przedsiębiorców podało, że opierają się na podpowiedziach swojej intuicji, zaledwie 4% zdecydowanie zdystansowało się do wykorzystania intuicji w przedsiębiorczych decyzjach. Dodatkowo 23% wybrało odpowiedź „raczej nie”, co daje w sumie 27% osób, które nie przyznają się do stosowania intuicji w podejmowaniu decyzji. Można więc wnioskować, że w badanej grupie preferencje dotyczące analitycznego i intuicyjnego podejmowania decyzji wskazują na lekką przewagę drugiej metody. Ciekaw-



we, bo nie zgodne z powszechnym przekonaniem są wyniki porównania odpowiedzi kobiet (K) i mężczyzn (M), które zaprezentowano na rysunku 3.

Rys. 2. Wykorzystanie myślenia intuicyjnego i analitycznego przez przedsiębiorców (w %)



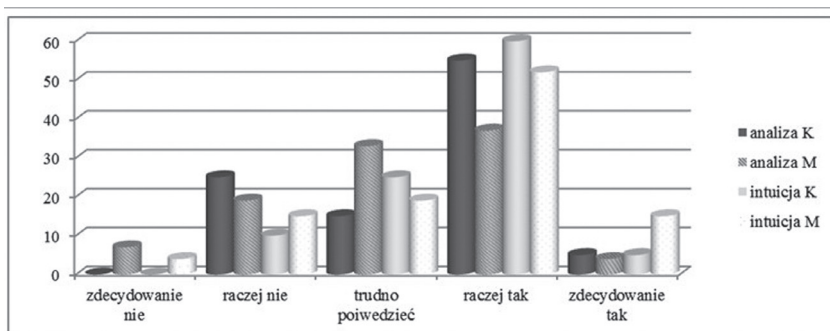
Źródło: Opracowanie własne

Zapytani o stosowanie analizy w decyzjach biznesowych mężczyźni rzadziej udzielają twierdzących odpowiedzi (średnie wyniki K: 3,4, M: 3,1), ale częściej potwierdzają wykorzystanie intuicji (choć średnie wyniki K i M się nie różnią). Kiedy jednak stwierdzenie brzmiało: „Chętnie przyznaję się, że posłuchałem intuicji, podejmując ważne decyzje biznesowe”, wówczas średnie K i M różnią się istotnie (Test U Manna–Whitneya,  $Z=2,12$ ,  $p<0,05$ ) i wynoszą odpowiednio: K: 2,75. M: 2,04, co wskazuje, że kobiety chętniej (choć również niezbyt często) przyznają się przed otoczeniem do polegania na własnej intuicji.

Statystycznie istotna różnica ( $Z=2,24$ ,  $p<0,05$ ) dotyczyła też stwierdzenia: „Ci, którzy widzą, jak pracuję, powiedzieliby, że moje przeczucia dotyczące prowadzenia firmy są słuszne”. Kobiety uzyskały średnią 3,95, mężczyźni zaś 3,39.



Rys. 3. Wykorzystanie myślenia intuicyjnego i analitycznego przez kobiety i mężczyzn (w %)



Źródło: Opracowanie własne

## Obszary wykorzystania intuicji w działaniach przedsiębiorczych

Osoby badane poproszono o podanie konkretnej sytuacji z ich historii prowadzenia własnej firmy, gdy podjęli dobrą decyzję, opierając się właśnie na intuicji. Spośród 47 przedsiębiorców 13 (28%) napisało, że nie potrafią podać takiego przykładu. Pozostałe wypowiedzi można pogrupować w cztery kategorie, które wymieniono w kolejności odpowiadającej częstotliwości występowania:

1. decyzje dotyczące strategii rozwoju firmy, na przykład:
  - „W moim przypadku są to decyzje dotyczące rozwiązań projektowych przy opracowywaniu nowych technologii (projektów nowych technologii). Intuicja jest w tym wypadku bardzo zależna od wiedzy fachowej i 42-letniego doświadczenia zawodowego podpartego branżowym wykształceniem. Praktycznie pracuję bez możliwości sprawdzenia swoich rozwiązań technologicznych laboratoryjnie przed ich wdrożeniem. Myślę zatem, że mam intuicję zawodową, bo wszystkie projekty zostały zrealizowane i wszystkie pracują na założonych parametrach”;
  - „Wejście z produkcją szynki szwarcwaldzkiej na polski rynek”;
  - „Wprowadzenie usług do sektora firm o określonej specyfice działalności”;
  - „Inwestycja w nowe technologie i obrabiarki”;



- „Wybór nowej technologii na rynku, w którym już było wielu producentów”;
  - „Zanim zaczęliśmy odczuwać kryzys, po części intuicyjnie przeczuwałem zmianę skłonności konsumentów do wydawania wyższych kwot z budżetu domowego. Obstawiałem, że należy skupić się na bardziej przystępnych cenowo «zamiennikach» i w odpowiednim czasie zredukować oferowane marki z wyższej półki cenowej. Konkurencja też to zrobiła, ale o prawie dwa lata później, widząc już raczej skutki”;
  - „Poczucie niepokoju dotyczącego wąskiej oferty podsunęło mi pomysł na inwestycje w nowe narzędzie dla powiększenia oferty. Okazało się, że nowy produkt sprzedał się znacznie lepiej niż pozostałe z dawnej oferty”;
  - „Kilka lat temu (jako pierwszy) intuicyjnie wprowadziłem zabawę karaoke w lokalu”;
2. decyzje dotyczące nawiązania (lub nienawiązania) relacji z nowym klientem, kontrahentem, na przykład:
- „Mimo braku wszystkich danych założyłam uczciwość kontrahenta na podstawie bezpośredniego z nim kontaktu i przystąpiłam do umowy sprzedaży opiewającej na znaczną sumę”;
  - „Nowy, nieznanymi klient zaprosił naszą firmę do przetargu na obsługę największego samplingu w historii ich firmy. Cały zespół nie chciał podjąć rękawicy, a obecnie kończymy projekt z sukcesem i kolejnymi realizacjami dla tego klienta”;
  - „Niepodjęcie współpracy z klientem poszukującym usługi, przekazanie go do konkurencji; klient okazał się trudny w kontakcie, nierzetelny i nie zapłacił za zrealizowane usługi podjęcia się dużego projektu, nie posiadając odpowiednich zasobów”;
3. decyzje dotyczące pracowników w firmie, głównie procesu rekrutacji, na przykład:
- „Podczas rekrutacji, kierując się intuicją, wbrew innym czynnikom, zatrudniłem pracownika, który po czasie stał się najważniejszą podporą całej firmy”;
  - „optymistyczne założenie, że uda się pozyskać współpracowników; pozyskani współpracownicy okazali się wyjątkowo dobrzy i pomogli zrealizować projekt z sukcesem”;



4. decyzje dotyczące spraw osobistych, które miały jednak związek z prowadzeniem firmy, na przykład:

- „Moment zakończenia urlopu macierzyńskiego przy pierwszym dziecku. Powrót do pracy na etat czy rozwijanie własnego biura rachunkowego. Baza klientów na starcie – 3. Po trzech latach – 33”.

Podane przykłady wskazują, że intuicja odegrała znaczącą rolę w różnego rodzaju decyzjach przedsiębiorców, wspomagając zarówno wybór biznesowych partnerów czy współpracowników, jak i podpowiadając, jakie innowacje wprowadzić do firmy, jaką wybrać strategię rozwoju produktu lub technologii, by wyprzedzić konkurencję. Jeden z właścicieli wyróżnił się, podając, że intuicja podpowiedziała mu „(...) moment sprzedaży jednego biznesu i zajęcie się zupełnie czym innym; okazało się, że nowa praca jest mniej absorbująca i przynosi większe korzyści”.

## Zakończenie

Przeprowadzone badanie udowodniło, że przedsiębiorcy, którzy zgodzili się na wypełnienie kwestionariusza, w większości korzystają z intuicji w procesie podejmowania decyzji biznesowych. Najczęściej dotyczy to obszarów związanych ze strategicznymi decyzjami dotyczącymi kierunków rozwoju firmy oraz budowania relacji z otoczeniem biznesowym. Nie potwierdziły się oczekiwane na podstawie analizy literatury zależności pomiędzy tendencją do myślenia intuicyjnego a stażem w roli przedsiębiorcy, ale wynikać to może z niewielkiego zasięgu grupy badanej, wobec tego kwestia wymaga dalszej weryfikacji. Interesujący wydaje się związek intuicji z zaufaniem do samego siebie, którego dalsza eksploracja mogłaby uzupełnić wizerunek przedsiębiorcy o te dwa ważne, a często omijane w polskiej literaturze atrybuty.

Co ważne, wyniki badań wskazują, że przedsiębiorcy nie przeciwstawiają myślenia intuicyjnego, logicznemu i chętnie używają zarówno racjonalnej analizy, jak i intuicyjnych przeczuć, zarządzając własną firmą. Aby podkreślić, że do skutecznego podejmowania decyzji biznesowych potrzebna jest równowaga pomiędzy racjonalnymi i intuicyjnymi decyzjami, można przytoczyć tytuł jednego z artykułów, który wykorzystano w bibliografii tego artykułu: *Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis*<sup>2</sup> [Williams, 2012, s. 48]. Jeśli przedsiębiorcy chcą wykorzystywać tę

2. *Intuicja biznesowa: Zaprawa scalająca cegielki analizy*, tłumaczenie: autorka.



zaprawę do wzmocnienia swoich kompetencji zarządczych, powinni rozwijać wiedzę dotyczącą intuicji, jej źródeł i konsekwencji, z odpowiednią uwagą traktować sam proces podejmowania decyzji, jednocześnie finalizując go, mimo braku wszystkich potrzebnych danych. Korzystanie z tego pozaracjonalnego skrzydła decyzji biznesowych [Williams 2013, s. 49] jest możliwe, gdy poświęci się czas na introspekcję, prześledzenie własnych wartości i celów oraz przeanalizowanie wcześniejszych doświadczeń, decyzji i błędów pod kątem znaczenia intuicyjnych przeczuc na ich konsekwencje [Burke, Miller 1999, s. 96]. Ważna jest też umiejętność odróżnienia intuicyjnych podpowiedzi od fałszywej intuicji, która może poprzez nadmierną pewność siebie, dużą tolerancją wieloznaczności czy brak umiejętności interpretowania własnych odczuć doprowadzić do podjęcia błędnych decyzji i upadku firmy. Warto wobec intuicyjnych przeczuc stosować zasadę: „ufaj, ale sprawdzaj”, czyli podejmować decyzje, wykorzystując zarówno racjonalne myślenie, jak i intuicję [Myers 2004, s. 276; Blume, Covin 2011, s. 148].

## Literatura

**Agor W.H. (red.) (1989)**, *Intucja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wyd. PSB, Kraków.

**Baldacchino L., Ucbasaran D., Cabantous L., Lockett A. (2015)**, *Entrepreneurship Research on Intuition: A Critical Analysis and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, nr 17, pp. 212–231.

**Blume B.D., Covin J.G. (2011)**, *Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say they do?*, „Journal of Business Venturing” 26, pp. 137–151.

**Bocco B.S., Merunka D. (2013)**, *Do Leaders of Small and Medium – Sized Businesses Base Decisions on Intuition? An Empirical Investigation Among West African Managers*, *Global Business and Organizational Excellence*, 7/8, pp. 45–52.

**Burke L.A., Miller M.K. (1999)**, *Taking the mystery out of intuitive decision making*, *Academy of Management Executive*, vol. 13, no 4, pp. 91–98.

**Govier T. (1998)**, *Dilemmas of Trust*, Kanada, McGill-Queens University Press.

**Kickul J.R., Gundry L.K. (2011)**, *Entrepreneurial intuition*, [w:] Sinclair M. (red.), *Handbook of Intuition Research*, Edward Edgar Publishing Limited, Northampton.

**La Pira F. (2011)**, *Entrepreneurial intuition, an empirical approach*, *Journal of Management and Marketing*, <<http://www.aabri.com/manuscripts/10554.pdf>>.

**Lange R., Houran J. (2010)**, *A Transliminal View of Intuition In the Workplace*, *North American Journal of Psychology*, vol. 12, no 3, pp. 501–516.

**Lank A.G., Lank E.A. (1995)**, *Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, no 5, pp. 18–23.

**Małewska K. (2013)**, *Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji*, „Nauki o Zarządzaniu”, 1(14), ss. 33–45.

**Małewska K. (2013)**, *Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, zeszyt 13, część I, ss. 175–182.



**Mitchel J.R., Friga P.N., Mitchel R.K. (2005)**, *Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, no 11, pp. 653–679.

**Myers D.G. (2004)**, *Intucja. Jej siła i słabość*, Moderator, Wrocław.

**Sadler-Smith E., Hodgkinson G.P., Sinlar M. (2008)**, *A matter of feeling? The role of Intuition in Entrepreneurial Decision-Making and Behaviour*, [w:] Zerbe W.J., Hartel Ch.E.J., Ashkansy N.M. (red.), *Emotions, Ethics and Decision-Making*, *Research on Emotion in Organizations*, vol. 4, pp. 35–55.

**Williams K.C. (2012)**, *Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis*, *Journal of Management Policy and Practice*, no 13(5), pp. 48–65.