

KAROL KOWALEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

Filia w Elku

**ZARZĄDZANIE INTUICYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH
PÓLNO-CNO-WSCHODNIEJ POLSKI
(WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH)**

Streszczenie

W opracowaniu ukazano istotę i rolę intuicji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dokonano przeglądu definicji pojęcia „intuicja” oraz podjęto rozważania na temat możliwości wykorzystania intuicji w biznesie. Analizy teoretyczne zostały wzbogacone o opis i prezentację wyników badań własnych, które miały formę ankiety. Zakresem badań objęto w szczególności analizę opinii respondentów na temat częstotliwości podejmowania decyzji intuicyjnych, ich skuteczności oraz przyczyn. Referat kończą wnioski, z których wynika, że zarządzanie intuicyjne jest stosunkowo powszechną praktyką wśród badanych pracowników i przedsiębiorców z północno-wschodniej Polski.

Słowa kluczowe: intuicja, zarządzanie, proces decyzyjny, menedżer

Wprowadzenie

Obserwacja i analiza praktyki gospodarczej, a w szczególności efekty pracy poszczególnych menedżerów, wskazują, że dysponowanie bogatym zestawem danych rynkowych nie zawsze pomaga w podejmowaniu trafnych i skutecznych działań. Często można wręcz zauważyć tendencję odwrotną, przejawiającą się w tym, że wyposażanie decydentów w coraz większy zasób informacji prowadzi

do spadku ich efektywności oraz zaniku umiejętności podejmowania optymalnych decyzji¹. Wiąże się to z tłumieniem ich intuicji, która zostaje zastąpiona racjonalną, ale często mało pomocną pracą analityczną.

Postęp technologiczny oraz rozwój społeczeństw informacyjnych doprowadził do sytuacji, w której pozyskiwanie, przetwarzanie, przesyłanie czy przechowywanie informacji stało się relatywnie proste, tanie i szybkie. W obecnych czasach dla wielu menedżerów i decydentów problemu nie stanowi już zdobycie informacji, ale ich właściwa selekcja prowadząca do podjęcia optymalnej decyzji. Należy podkreślić, że w ramach postępujących procesów decyzyjnych coraz większego znaczenia nabiera ich tempo i sprawność. Ogromna ilość informacji i danych rynkowych, jaka dociera do menedżerów z każdym rokiem, oraz presja czasu, z którą muszą się liczyć, nie sprzyja jednak podejmowaniu szybkich i trafnych decyzji².

W obliczu powyższych tendencji należy zwrócić większą uwagę na użyteczność intuicji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ wielu decydentów nie docenia swojego doświadczenia, przecucia i antycypacji, które mogą być niezwykle przydatne w pracy i prowadzeniu działalności gospodarczej. Ludzie mają bowiem wrodzoną skłonność do szybkiej oraz efektywnej syntezy i selekcji informacji, która może być wstrzymywana stosowaniem bardziej sformalizowanych procedur przetwarzania danych, co nierzadko wpływa negatywnie na efektywność procesów decyzyjnych³.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie istoty i roli intuicji w praktyce gospodarczej. Na potrzeby realizacji powyższego celu przeprowadzono studia literaturowe oraz badanie ankietowe wśród pracowników i przedsiębiorców z północno-wschodniej Polski. Głównym celem badawczym ankiety było poznanie opinii respondentów na temat użyteczności i wykorzystania przez nich intuicji w działalności gospodarczej.

Dokonano przeglądu i analizy definicji pojęcia „intuicja” oraz podjęto rozważania na temat roli i znaczenia intuicji w biznesie. Zasadniczą część niniejszego opracowania stanowi opis i prezentacja wyników badań własnych, które zostały podsumowane w postaci wniosków w końcowej części referatu.

¹ A.M. Hayashi, *When to trust your gut*, „Harvard Business Review” 2001, No. 2, s. 61.

² Więcej na ten temat: K. Jamieson, P. Hyland, *Good Intuition or Fear of Uncertainty*, „Informing Science Journal” 2006, Vol. 9, s. 55.

³ E. Dane, M. Pratt, *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 1, s. 33.

1. Istota intuicji i zarządzania intuicyjnego

Rdzeń słowa „intuicja” wywodzi się ze średniowiecznego łacińskiego słowa *intuitio*, co oznacza podszept, przecucie. Pod hasłem „intuicja” można znaleźć również takie synonimy, jak przecucie, zdolność przewidywania lub twórcza wyobraźnia. Jest to pojęcie z zakresu psychologii, które określa akt natychmiastowego zrozumienia lub percepcji faktu, bytu albo relacji pomiędzy dwoma zjawiskami lub rezultatami⁴.

Innymi słowy, intuicja to proces myślowy polegający na szybkim dopasowaniu danej sytuacji, problemu czy zagadnienia do znanych już szablonów i zależności. Objawia się w postaci nagłego przeblysku myślowego, w którym dostrzega się myśl, rozwiązanie problemu lub odpowiedź na nurtujące pytanie. Intuicję można zatem uznać za specyficzny sposób pozyskiwania wiedzy.

Prace w zakresie definiowania intuicji mają długą i bogatą historię, w którą zaangażowani byli naukowcy z zakresu psychologii, filozofii i zarządzania. Pierwsze próby definiowania intuicji sięgają lat trzydziestych XX wieku⁵. Wybrane definicje intuicji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przegląd wybranych definicji intuicji

Autor/autorzy	Rok	Definicja
1	2	3
Carl G. Jung	1933	Funkcja psychologiczna pozwalająca postrzegać w sposób podświadomy
Kirk W. Wild	1938	Bezpośrednia świadomość przedmiotu rozważań złożonego z poszczególnych elementów bez pomocy ze strony zmysłów lub bez wiedzy, która mogłaby tą świadomość kształtować
Jerome S. Bruner	1962	Proces wychwytywania sensu, znaczenia lub struktury problemu bez jednoznacznego zaufania do narzędzi analitycznych
Malcolm R. Westcott, Jane H. Ranzoni	1963	Proces wnioskowania bazujący na niewielu informacjach, który zazwyczaj opiera się na znacząco większym zasobie informacji
Richard Rorty	1967	Natychmiastowe przecucie

⁴ J. Fazlagić, *Intuicyjne zarządzanie*, www.abc.com.pl, portal internetowy wydawnictwa Wolters Kluwer (12.04.2012).

⁵ Więcej na ten temat: M.D. Lieberman, *Intuition. A Social Cognitive Neuroscience Approach*, „Psychological Bulletin” 2000, No. 1, s. 110–111; F. La Pira, *Entrepreneurial intuition. An Empirical Approach*, „Journal of Management and Marketing Research” 2010, No. 1, s. 4–5; E. Dane, M. Pratt, *Exploring Intuition and its Role...*, s. 33–34.

1	2	3
Kenneth S. Bowers (i inni)	1990	Wstępne postrzeganie spójności (wzorca, znaczenia, struktury), które na początku nie jest świadomie przedstawiane, ale jednak prowadzi myśli i dociekania w kierunku przeczucia lub hipotezy o naturze wspomnianej spójności
Debbie A. Shirley, Janice Langan-Fox	1996	Odczucie graniczące z pewnością, bazujące na niewystarczających informacjach i bez świadomości racjonalnego myślenia
Herbert A. Simon	1996	Procesy poznawcze
Stewart Shapiro, Mark T. Spence	1997	Rodzaj nieświadomego, holistycznego przetwarzania, w którym osądy są podejmowane bez świadomości zasad i wiedzy koniecznej do wnioskowania, i która pozwala mieć rację pomimo niemożliwości wskazania przyczyn podjętej decyzji
Lisa A. Burke, Monica K. Miller	1999	Poznawczy wniosek oparty na wcześniejszych doświadczeniach i odczuciach badacza
Emma Policastro	1999	Forma wiedzy, która sprawia, że proces podejmowania decyzji podąża w dobrym kierunku
Matthew D. Liebermann	2000	Subiektywne doświadczenia w zakresie wielu nieświadomych procesów, nagłych, nielogicznych, niedostępnych dla świadomości, które w zależności od dziedziny lub problemu, są zdolne do dokładnego wydobycia prawdopodobnych zależności
Marie H. Raidl, Todd I. Lubart	2000	Proces percepcji zbudowany głównie z podświadomego łączenia różniących się elementów informacji
Robin M. Hogarth	2001	Myśli, które nadchodzą z niewielkim wysiłkiem i zazwyczaj nieświadomie
David G. Myers	2002	Zdolność w zakresie bezpośredniego, natychmiastowego zdobywania wiedzy przed przeprowadzeniem racjonalnych analiz
Daniel Kahneman	2003	Przemyślenia i preferencje, które nadchodzą szybko i bez refleksji
Erik Dane, Michael Pratt	2007	Oceny i sądy, które powstają na bazie nagłych, podświadomych i kompleksowych skojarzeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Dane, M. Pratt, *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 1, s. 35.

W ukazanych definicjach intuicji można wyodrębnić kilka wątków wspólnych. Intuicja jest najczęściej kojarzona z aktem podświadomego, spontanicznego działania, co można zauważyć w definicjach Junga, Wilda, Bowersa i innych, Shirley i Langan-Fox, Shapiro i Spence, Raidla i Lubarta czy Hogartha. Powyżsi autorzy zwracają tym samym uwagę, że intuicja jest niejako osadzona głęboko w ludzkiej mentalności i psychice.

Rorty, Myers, Kahneman oraz Dane i Pratt stwierdzają z kolei, że decyzje podejmowane intuicyjnie charakteryzują się dużą szybkością, są natychmiastowe i prowadzą do bezpośrednich skojarzeń. W świetle prowadzonych rozważań nad użytecznością intuicji w świecie biznesu należy to uznać za zaletę intuicyjnego myślenia.

Burke i Miller oraz Liebermann są zdania, że proces intuicyjnego działania musi być oparty na wcześniejszych doświadczeniach osoby podejmującej decyzję.

Wynika z tego, że każda decyzja podjęta intuicyjnie jest subiektywna i niepowtarzalna tak samo, jak niepowtarzalne są doświadczenia i odczucia każdego człowieka.

Na jeszcze inny aspekt intuicji, ale bardzo istotny ze względu na specyfikę zarządzania, zwracają uwagę Bruner i Myers. Są zdania, że podejmowanie decyzji w sposób intuicyjny wiąże się jednocześnie z negowaniem przydatności i brakiem zaufania osoby podejmującej decyzje w użyteczność racjonalnych analiz (głównie danych liczbowych).

Westcott i Ranzoni oraz Shirley i Langan-Fox, definiując istotę intuicji, wskazują jednocześnie na podstawową przyczynę, jaka prowadzi do działania intuicyjnego, a mianowicie na niedostatek informacji towarzyszący osobie, która jest zmuszona podjąć określoną decyzję. Zdaniem powyższych autorów, zarządzanie intuicyjne jest zatem w dużej mierze wymuszone brakiem odpowiednich informacji, na których można by było oprzeć proces racjonalnego podejmowania decyzji.

Rozważając istotę intuicji, warto zwrócić uwagę, że intuicja jest często mylona z przecuciem o podłożu emocjonalnym. Natura intuicji wynika z tego, że jest ona procesem podświadomym, którego nie można kontrolować. Można jedynie dopuszczać lub odrzucać rozwiązania będące efektem działania intuicyjnego. Jest zatem procesem bardziej kreatywnym i działającym na wyższym poziomie abstrakcji w porównaniu do myślenia logicznego⁶. Można wręcz stwierdzić, że intuicja to „nieświadoma inteligencja”.

Nie należy mylić intuicji z instynktem, ten symbolizuje bowiem działania, które są silnie uwarunkowane genetycznie (np. instynkt macierzyński u zwierząt). Badania mózgu dowodzą zaś, że intuicja jest czymś w rodzaju sygnalizatora właściwego postępowania, który pojawia się w procesach myślowych. Intuicja powinna zatem objawiać się tuż przed pojawieniem się twórczego olśnienia⁷.

Pod pojęciem zarządzania intuicyjnego można więc rozumieć całokształt działań związanych z kierowaniem przedsiębiorstwem lub jego jednostką, który w pewnym zakresie lub w całości jest oparty na podświadomych i nagłych skojarzeniach wykraczających poza myślenie logiczne. W najszerszym zakresie zarządzanie intuicyjne może dotyczyć całego przedsiębiorstwa, w najwęższym zaś – może obejmować decyzje podejmowane na danym stanowisku pracy lub kierowanie jednoosobową działalnością gospodarczą.

⁶ J. Fazlagić, *Intuicyjne zarządzanie...* (12.04.2012).

⁷ Tamże.

2. Rola i znaczenie intuicji w prowadzeniu działalności gospodarczej

Problem wykorzystania intuicji w biznesie wydaje się bardzo aktualny, ponieważ ilość informacji, jaka trafia do menedżerów, rośnie z każdym rokiem. Coraz częściej osiąga się taki poziom nasycenia informacjami (szczególnie w firmach dużych), który wymusza na organizacjach zmianę modelu zarządzania od zarządzania w warunkach niepełnej informacji do zarządzania w warunkach nadmiaru informacji. Jak trafnie zauważył Naisbitt: „Intuicja staje się coraz bardziej wartościowa w nowym, informatycznym społeczeństwie właśnie dlatego, że informacji jest tak dużo”⁸. Dodatkowo zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, które następują w coraz większym tempie i są coraz mniej przewidywalne w pewnych zakresach, sprawiają, że wiele informacji rynkowych ulega szybkiej dezaktualizacji lub są mało wiarygodne już w momencie ich prezentacji decydentom.

W obecnych czasach koncepcja zarządzania intuicyjnego w połączeniu z innymi, pokrewnymi, wydaje się zatem istotnym czynnikiem utrzymania przewagi konkurencyjnej dla organizacji, które są wręcz przeladowane informacjami, co skutkuje mnożeniem się dostępnych opcji decyzyjnych. Inaczej przedstawia się sytuacja wśród mikroprzedsiębiorstw, w których proces decyzyjny bardzo rzadko jest oparty na analizie szczegółowych danych rynkowych. Menedżerowie kierujący organizacjami kilkusobowymi z przyczyn obiektywnych są często zmuszeni do opierania decyzji jedynie na doświadczeniu i intuicji. Rangę rozpatrywanego problemu podnosi skala zjawiska, gdyż liczbę aktywnych mikroprzedsiębiorstw w Polsce szacuje się na blisko 1,8 mln, zaś zatrudnione w nich osoby na ponad 3,7 mln⁹.

Analizując praktykę gospodarczą, można znaleźć wiele faktów, które wskazują, że osoby polegające na intuicji są w stanie podejmować decyzje trafne i skuteczne, i nierzadko radzą sobie lepiej niż osoby podejmujące decyzje jedynie w sposób racjonalny. Mihalasky i Douglas ustalili, że aż 80% dyrektorów, którzy w ciągu pięciu lat podwoili dochody swoich przedsiębiorstw, odznaczało się ponadprzeciętnymi zdolnościami intuicyjnymi, które były systematycznie wykorzystywane w ich pracy zawodowej¹⁰.

⁸ A. Zutshi, A. Creed, *Common Sense versus Intuition in Management Decision-Making*, „TMC Academic Journal” 2011, Vol. 5, No. 2, s. 69.

⁹ A. Wilmańska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010, s. 32, 40.

¹⁰ A. Mazur, *Intuicja dla menedżerów*, www.neurolingwistyka.com (17.03.2012).

Można także zauważyć, że menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania częściej niż menedżerowie niższych szczebli kierują się intuicją w podejmowaniu decyzji. Menedżerowie, którzy charakteryzują się wysokimi zdolnościami intuicyjnymi, stanowią najbardziej innowacyjną i kreatywną grupę talentów w organizacjach¹¹.

Wysoce intuicyjni menedżerowie rzadko kierują się sekwencyjnym porządkiem rozumowania. Zamiast tego przeskakują z jednego aspektu problemu na inny, pracują nieszablonowo, często bez żadnego widocznego porządku. Kiedy zaś zostają zmuszeni do pracy rutynowej, w której muszą opierać się na szczegółowych procedurach i programach działania, tracą zainteresowanie danym zadaniem, co prowadzi do spadku ich efektywności.

Zdecydowana większość organizacji nie rozwija ani nie wykorzystuje, a wręcz marnuje talenty menedżerów, którzy osiągnęli zdolność wyzwolenia swojej intuicji. Na ogół nie docenia się faktu, że nawet najbardziej tradycyjni menedżerowie mogą doskonalić swoje kompetencje poprzez uczestniczenie w treningach rozwoju wiedzy intuicyjnej.

Menedżerowie często nie chcą porzucić metod podejmowania decyzji, do których przywykli i z którymi czują się wygodnie – niezależnie od tego, czy są one efektywne, czy nie. Pomimo tego, że racjonalne procesy podejmowania decyzji coraz częściej okazują się niemożliwe, wielu menedżerów nadal definiuje problemy, ustala kryteria decyzji, nadaje wagi kryteriom, ustala możliwe rozwiązania i wylicza optymalne decyzje. W konsekwencji nie są w stanie podjąć żadnej sensownej decyzji lub podejmują błędne decyzje, a poziom ich frustracji jest bardzo wysoki¹².

Intuicja nie zawsze jest jednak dobrym doradcą. Jej głos jest wypaczany przez nawyki, które stają się stereotypami w myśleniu. Ludzie są z natury twórczy, lecz codzienna rutyna tłumi otwartość i sprawność myślenia. Działania i decyzje intuicyjne mogą być obciążone błędami, na co mogą wpływać w szczególności poniższe czynniki¹³:

- formułowanie fałszywych wniosków i twierdzeń pod wpływem nastroju i emocji;
- błędne predykcje własnych stanów uczuciowych, które rzutują na intuicję;

¹¹ J. Fazlagić, *Intuicyjne zarządzanie...* (25.04.2012).

¹² A. Mazur, *Intuicja dla menedżerów...* (17.03.2012).

¹³ Więcej na ten temat: A. Fazlagić, *Intuicja w zarządzaniu*, „CIO – Magazyn Dyrektorów IT” 2005, nr 10.

- nadmierna pewność siebie, skutkująca zawyżoną oceną własnej wiedzy i doświadczenia;
- ignorowanie trudno zauważalnych czynników sytuacyjnych;
- trwałość przekonań, które mogą być błędne;
- dążenie do zachowania wysokiego tempa decyzyjności, prowadzące do szybkiej i niedbałej heurystyki, a w efekcie do nielogicznych i nieprawdziwych osądów;
- złudna korelacja, czyli dostrzeżenie związków tam, gdzie ich nie ma.

3. Użyteczność intuicji w biznesie w świetle wyników badania ankietowego

Na potrzeby realizacji celów niniejszego opracowania przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników i przedsiębiorców z północno-wschodniej Polski. Ankieta została przeprowadzona w marcu i kwietniu 2012 roku. Kwestionariusz ankietowy zawierał osiem pytań zasadniczych oraz pięć pytań metryczkowych. W procesie skalowania odpowiedzi wykorzystano dwie skale pomiarowe: nominalną oraz porządkową. Siedem pytań miało charakter zamknięty. Jedno pytanie, które miało formę kafeteryjną, było pół-otwarte.

Głównym celem badawczym ankiety było poznanie opinii respondentów na temat użyteczności i wykorzystania przez nich intuicji w działalności gospodarczej. Realizacja powyższego celu wiązała się z koniecznością sformułowania szeregu celów szczegółowych, które ukazano poniżej.

1. Określenie stosunku respondentów do procesu planowania.
2. Poznanie opinii na temat użyteczności intuicji w biznesie.
3. Ustalenie częstotliwości podejmowania decyzji opartych na intuicji.
4. Poznanie samooceny respondentów w zakresie skuteczności decyzji podejmowanych przy wykorzystaniu intuicji.
5. Zidentyfikowanie przyczyn podejmowania decyzji intuicyjnych.
6. Określenie, czy menedżerowie (właściciele i/lub kierownicy) mają odmienny stosunek do planowania oraz podejmowania decyzji intuicyjnych niż pozostali pracownicy poddani badaniu.

W celu konkretyzacji procesu badawczego określono także hipotezy badawcze, które korespondują z celami szczegółowymi i zakładają, że:

- większość pracowników opracowuje plany na co najmniej miesiąc;

- co najmniej połowa ankietowanych wątpi w przydatność planowania długookresowego;
- większość respondentów nie neguje użyteczności decyzji intuicyjnych w działalności gospodarczej;
- co najmniej co trzeci badany pracownik często wykorzystuje intuicję w procesie podejmowania decyzji;
- co najmniej połowa badanych ocenia pozytywnie poprawność swoich decyzji intuicyjnych;
- główną przyczyną podejmowana decyzji intuicyjnych jest niedostatek informacji niezbędnych do podjęcia decyzji w sposób racjonalny;
- stosunek menedżerów do planowania oraz podejmowania decyzji intuicyjnych różni się w wybranych zagadnieniach od opinii i zachowań pozostałych pracowników.

W próbie badawczej, która została dobrana w sposób celowy, znaleźli się przedstawiciele 92 jednostek gospodarczych z Augustowa, Ełku, Gołdapi, Grąjewa, Łomży, Olecka oraz Pizsa, a zatem z województwa warmińsko-mazurskiego i województwa podlaskiego. Strukturę respondentów pod względem wybranych cech przedstawiono w tabeli 2.

Wśród badanych osób przeważały kobiety, które stanowiły 65% wszystkich ankietowanych. Pod względem wieku najliczniejszą grupę stanowili pracownicy między 30. a 39. rokiem życia (42%) oraz w wieku 18–29 lat (39%). Bliżko połowa badanych (45%) pochodzi z mikroprzedsiębiorstw. Dwa razy mniej respondentów (22%) jest zatrudnionych w średnich podmiotach gospodarczych, a co piąty ankietowany pracuje w przedsiębiorstwie małym. Zdecydowaną mniejszość (13%) stanowili pracownicy firm dużych.

W populacji badanej pod względem stażu pracy przeważały osoby z 2–5-letnim doświadczeniem zawodowym (35%). Najmniej liczną grupę ankietowanych (8%) stanowili zaś pracownicy o najkrótszym stażu pracy, tj. do jednego roku. Ostatnim kryterium różnicującym ankietowanych był charakter zajmowanego stanowiska pracy. Z ogółu badanych postanowiono wyróżnić właścicieli przedsiębiorstw, osoby zajmujące stanowiska kierownicze oraz pracowników umysłowych i pracowników fizycznych. Analizując dane przedstawione w tabeli 2, można zauważyć, że blisko połowa ankietowanych (46%) to pracownicy umysłowi, co czwarta osoba (25%) poddana badaniu piastuje stanowisko kierownicze, a 15% respondentów to właściciele jednostek gospodarczych.

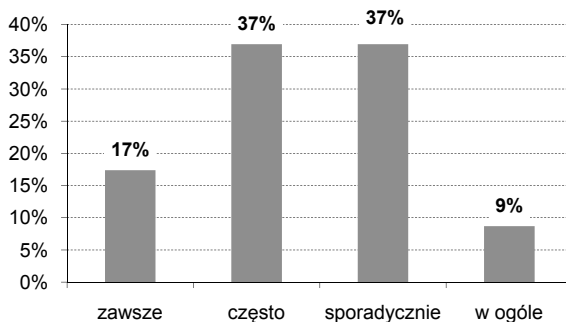
Tabela 2

Struktura badanych osób ze względu na wybrane cechy

Cecha		%	n
Płeć	kobiety	65	60
	mężczyźni	35	32
Wiek	18–29 lat	39	36
	30–39 lat	42	38
	40–49 lat	17	16
	50+ lat	2	2
Rozmiar przedsiębiorstwa	duże	13	12
	średnie	22	21
	małe	20	18
	mikro	45	41
Staż pracy	do 1 roku	8	7
	2–5 lat	35	32
	6–10 lat	22	20
	11–20 lat	20	19
	21+ lat	15	14
Charakter stanowiska pracy	właściciel	15	14
	kierownik	25	23
	pracownik umysłowy	46	42
	pracownik fizyczny	14	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pierwsze pytania w ankiecie dotyczyły kwestii związanych z planowaniem podejmowanych zadań i prac. Poproszono respondentów o określenie, jak często planują pracę na okres dłuższy niż miesiąc. Strukturę odpowiedzi ukazano na rysunku 1.

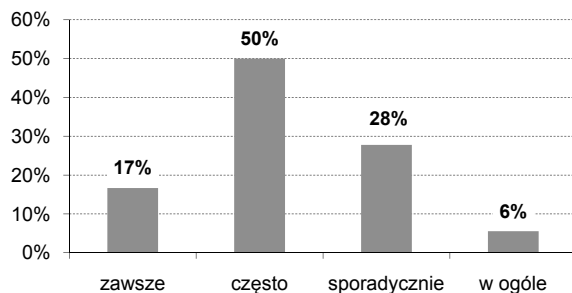


Rysunek 1. Planowanie na okres dłuższy niż miesiąc wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie uzyskanych informacji można zauważyć, że co jedenasty pracownik poddany badaniu (9%) nie planuje swoich działań nawet w tak krótkim horyzoncie czasowym, jakim jest miesiąc. Dość znacząca grupa badanych (37%) podejmuje takie planowanie jedynie sporadycznie. Dokładniejsza analiza odpowiedzi pozwala stwierdzić, że są to głównie osoby zatrudnione jako pracownicy umysłowi lub fizyczni, a zatem pełniący głównie badania wykonawcze.

Inaczej przedstawia się sytuacja w odniesieniu do decydentów, czyli właścicieli przedsiębiorstw oraz osób pełniących funkcje kierownicze, co przedstawiono na rysunku 2. Odsetek ankietowanych, którzy zawsze planują na co najmniej miesiąc, wynosi również 17%, ale można dostrzec istotną różnicę w zakresie odpowiedzi typu „często”, którą podaje już co druga osoba z grona właścicieli i kierowników.



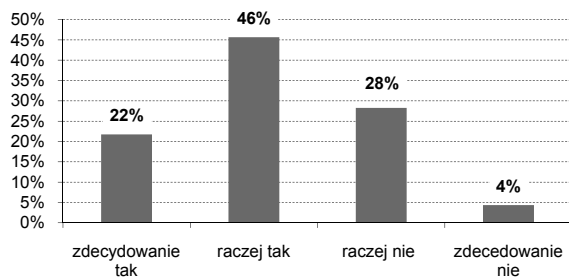
Rysunek 2. Planowanie na okres dłuższy niż miesiąc wśród właścicieli i kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zastanawiające pod względem rzetelnego wypełniania obowiązków menedżerskich oraz troski o własny biznes jest jednak to, że co trzecia badana osoba z analizowanej grupy planuje na poziomie operacyjnym jedynie sporadycznie lub w ogóle. Dodatkowa analiza pozwoliła zauważyć, że są to głównie pracownicy mikroprzedsiębiorstw o 6–10-letnim stażu pracy. Pozostałe kryteria uwzględniane w badaniu nie różnicują istotnie uzyskanych odpowiedzi. W kontekście prowadzonych rozważań powyższą zależność należy uznać za znamiennej i wartą szczególnej uwagi.

Kontynuując analizę stosunku pracowników do procesu planowania, należy zaznaczyć, że zgodnie z danymi przedstawionymi na rysunku 3 aż co trzeci ankietowany neguje przydatność planów długookresowych w pracy i prowadzeniu działalności gospodarczej. Zdecydowaną użyteczność planowania długookreso-

wego potwierdza 22% respondentów. Ogólnie niemal 70% ankietowanych jest zdania, że planowanie strategiczne jest w biznesie konieczne.

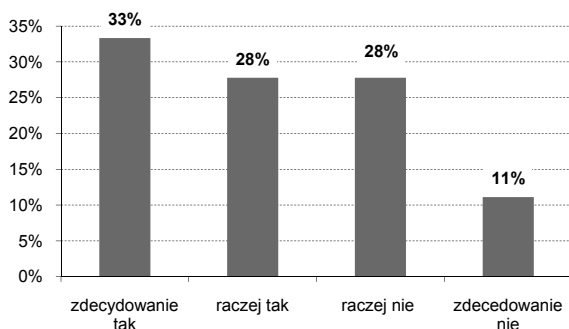


Rysunek 3. Opinia pracowników na temat użyteczności planowania długookresowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi kierowników i właścicieli przedsiębiorstw na to samo pytanie (rysunek 4) pozwala zauważyć, że wykazują oni dużo większą wiarę w sens planowania strategicznego. Co trzecia badana osoba spośród decydentów nie ma wątpliwości co do słuszności planowania w długim horyzoncie czasowym. Łącznie ponad 60% ankietowanych udzieliło odpowiedzi pozytywnej.

Pozostała część decydentów (39%) nie podziela jednak opinii o zasadności tworzenia planów długookresowych. Na podstawie powyższej uwagi może zatem wnioskować, że w podmiotach gospodarczych zarządzanych przez te osoby nie prowadzi się zarządzania strategicznego lub ma ono bardzo ograniczony zakres.



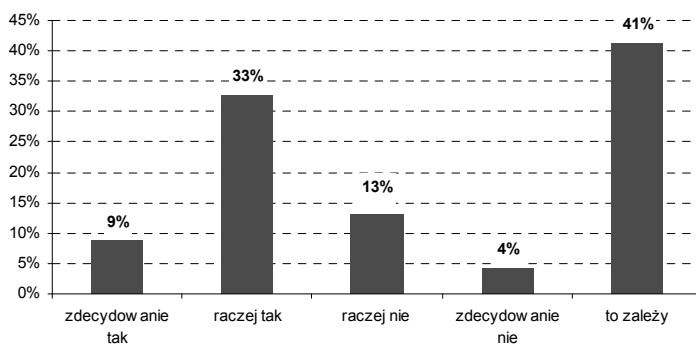
Rysunek 4. Opinia właścicieli i kierowników na temat użyteczności planowania długookresowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Osoby negocjujące proces planowania długookresowego to w większości te same jednostki, które nie planują na okres dłuższy niż miesiąc, czyli na analizowane powyżej pytanie odpowiedziały: „sporadycznie” lub „w ogóle”. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach występuje dość znaczące grono menedżerów, którzy mają zdecydowany, pejoratywny stosunek do działań planistycznych. Są to jednak osoby, które z racji realizowanych funkcji i piastowanych stanowisk muszą podejmować decyzje nierzadko o istotnym znaczeniu dla rozwoju i działalności całego podmiotu. Warto zatem postawić w tym miejscu pytanie: w jaki sposób te osoby podejmują decyzje, skoro nie planują?

Kolejne pytania w ankiecie dotyczyły głównego zagadnienia opisywanych badań, czyli roli i użyteczności intuicji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i pracy zawodowej. Na wstępie tej części ankiety zapytano respondentów o ich ogólne wyobrażenia i opinie na temat skuteczności działań intuicyjnych w biznesie.

Uzyskane odpowiedzi, które przedstawiono na rysunku 5, pozwalają zauważyć, że ponad 40% badanych jest zdania, iż decyzje biznesowe, które są podejmowane intuicyjnie, mogą być trafne i efektywne. Co jedenasty pracownik jest o tym przekonany. Powyższej opinii nie podziela 17% ankietowanych. Warto dodać, że są to osoby, które nie łączy żadna cecha wspólna spośród wszystkich kryteriów użytych do zróżnicowania respondentów.

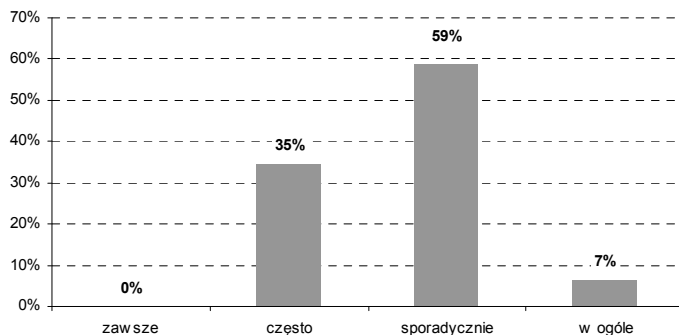


Rysunek 5. Opinie pracowników na temat użyteczności decyzji intuicyjnych w biznesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Liczne grono pracowników (41%) uważa jednak, że skuteczność intuicji w biznesie zależy od zakresu działalności przedsiębiorstwa, jakiego te decyzje dotyczą. Są to zatem osoby, które nie negocjują skuteczności decyzji intuicyjnych, ale

uzależniają ją od charakteru i typu podejmowanych decyzji. W odczuciu tej grupy badanych nie wszystkie działania biznesowe powinny być zatem podejmowane podświadomie, przy wykorzystaniu intuicji. Opinie właścicieli przedsiębiorstw i kierowników w analizowanym temacie różnią się bardzo nieznacznie od uwag ogółu ankietowanych, dlatego nie przedstawiono ich na oddzielnym rysunku.



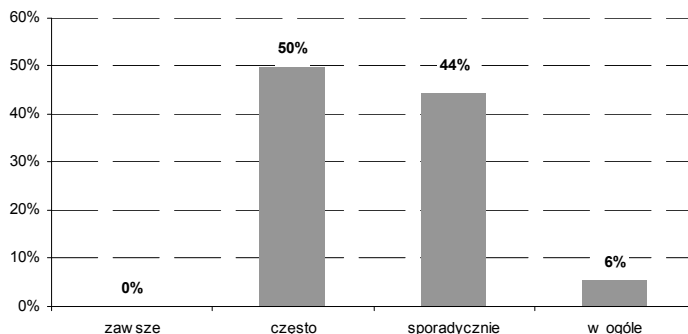
Rysunek 6. Ocena częstotliwości podejmowania decyzji intuicyjnych przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej części procesu badawczego starano się określić, czy ankietowani podejmują decyzje oparte na intuicji, a jeżeli tak, to jak często i jak oceniają ich skuteczność. Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 6 można stwierdzić, że większość respondentów podejmuje takie decyzje sporadycznie. Co trzeci badany pracownik (35%) zaznacza jednak, że wykorzystywanie intuicji w procesie decyzyjnym jest w jego pracy dość powszechne i często praktykowane. Osoby, które w ogóle nie korzystają z intuicji podczas wykonywania obowiązków zawodowych, należą do zdecydowanej mniejszości (7% – 6 osób). Należy także zauważyć, że żaden respondent nie stwierdził, iż opiera swoje decyzje tylko na intuicji.

W świetle prowadzonych rozważań dość interesująco przedstawiają się odpowiedzi menedżerów, z których wynika, że podejmują decyzje intuicyjne częściej niż pozostali pracownicy. Analiza rysunku 7 pozwala stwierdzić, że dokładnie co drugi badany kierownik lub właściciel przedsiębiorstwa często wykorzystuje intuicję w procesie decyzyjnym. Oznacza to, że menedżerowie nie stronią od stylu kierowania, który nie jest oparty na racjonalnych planach i rzetelnej analizie informacji z otoczenia, a na własnej intuicji. Należy jednak dodać, że jest to

zjawisko, które występuje znacznie częściej wśród kierowników (64%) niż wśród właścicieli badanych jednostek gospodarczych (29%).



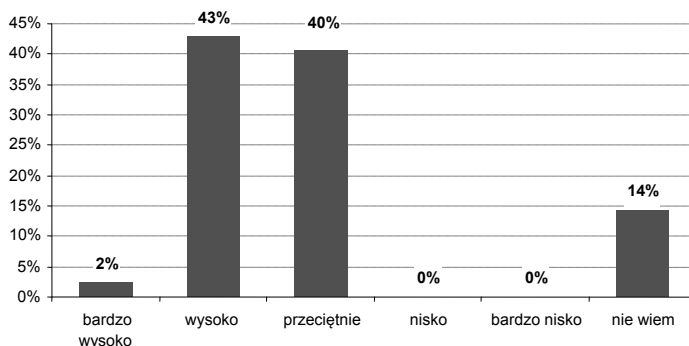
Rysunek 7. Ocena częstotliwości podejmowania decyzji intuicyjnych przez właścicieli i kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwzględniając fakt, że podejmowanie decyzji intuicyjnych jest stosunkowo powszechną praktyką wśród pracowników i pracodawców, w dalszej części ankiety poproszono respondentów o ocenę trafności i poprawności tych decyzji, które zostały podjęte intuicyjnie. Strukturę otrzymanych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 8.

Ogólną ocenę prawidłowości decyzji intuicyjnych należy uznać za umiarkowanie wysoką. Spośród możliwych odpowiedzi dominowały bowiem dwie: „wysoko” i „przeciętnie”. Żaden z badanych pracowników nie ocenił swoich decyzji intuicyjnych „nisko” lub „bardzo nisko”. Uzyskane odpowiedzi mogą zatem potwierdzać opinie pracowników na temat stosunkowo dużej częstotliwości podejmowania przez nich decyzji intuicyjnych. Należy bowiem przypuszczać, że gdyby skutki takich decyzji były negatywne, pracownicy powinni wystrzegać się korzystania z intuicji podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Co siódma badana osoba nie była w stanie ocenić poprawności swoich decyzji intuicyjnych, najprawdopodobniej ze względu na brak wiedzy na temat ich efektów.

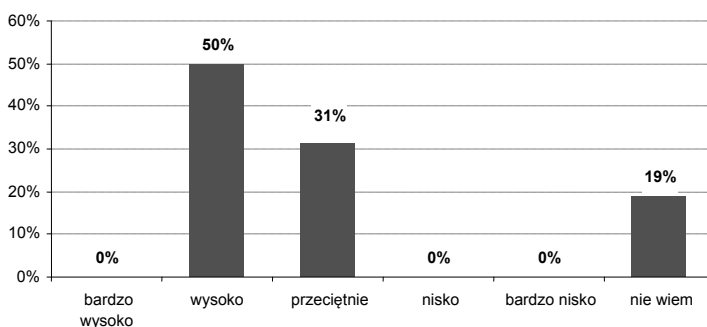
Warto dodać, że wysoka samoocena dominowała wśród osób starszych, w wieku powyżej 40 lat, wśród których aż 78% uznało swoje decyzje intuicyjne za wysoce trafne. Oceny przeciętne były zaś stosunkowo najczęściej wyrażane przez pracowników firm małych (75%).



Rysunek 8. Samoocena poprawności decyzji intuicyjnych podejmowanych przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgodnie z danymi przedstawionymi na rysunku 9 można zauważyć, że menedżerowie oceniają trafność swoich decyzji intuicyjnych wyżej niż ogół pracowników. Połowa właścicieli przedsiębiorstw i kierowników wysoko ocenia poprawność swoich decyzji podejmowanych na bazie intuicji. Mniejszy jest odsetek ankietowanych menedżerów, którzy określili swoje decyzje intuicyjne jako przeciętne. Dość zastanawiający jest jednak fakt, że blisko co piąty kierownik lub właściciel firmy (19%) nie był w stanie ocenić ich trafności i skuteczności.

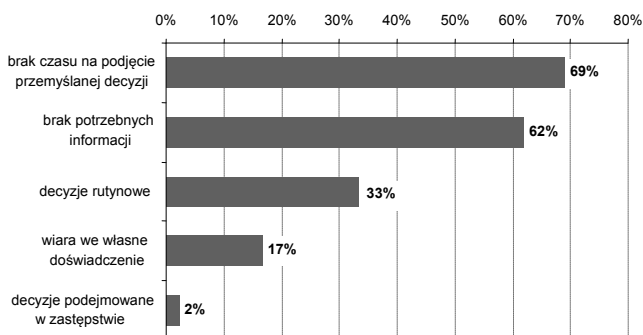


Rysunek 9. Samoocena poprawności decyzji intuicyjnych podejmowanych przez właścicieli i kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie pytanie w ankiecie dotyczyło przyczyn podejmowania decyzji intuicyjnych. Było to pytanie o charakterze pół-otwartym z możliwością udzielenia kilku odpowiedzi, stąd wyniki przedstawione na rysunku 10 i rysunku 11 nie sumują się do 100%.

Analizując uzyskane informacje, należy zauważyć, że podstawowym powodem opierania się na intuicji w biznesie jest pośpiech i konieczność działania pod presją czasu. Blisko 70% ankietowanych stwierdza bowiem, że działania intuicyjne są przez nich podejmowane ze względu na brak wystarczającego czasu, który jest konieczny do podjęcia decyzji racjonalnej i przemyślanej, opartej na analizie odpowiednich danych. Niewiele mniej liczna grupa pracowników (62%) zauważa jednak, że brak czasu nie jest jedyną istotną przyczyną korzystania z intuicji. Działania intuicyjne tej grupy ankietowanych są niejako wymuszone przez brak informacji potrzebnych do podejmowania decyzji pozbawionych intuicji. Co trzecia badana osoba wykorzystuje intuicję, gdy działania mają charakter powtarzalny i rutynowy, a zatem obszar podejmowanej decyzji jest danemu pracownikowi doskonale znany. Podsumowując, zdecydowana większość pracowników (81%) opiera się na intuicji z konieczności, głównie ze względu na brak czasu lub niedostatek informacji.

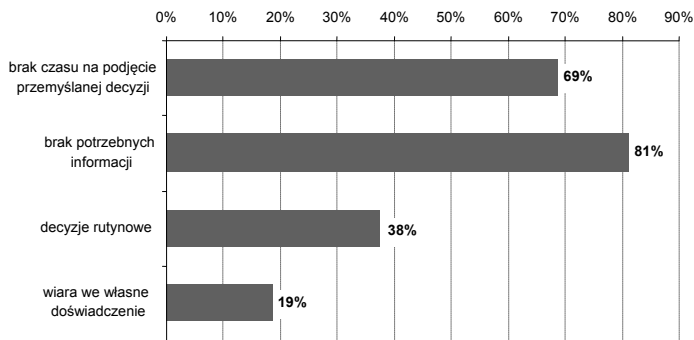


Rysunek 10. Przyczyny podejmowania decyzji intuicyjnych przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co szósty ankietowany działa intuicyjnie z powodu wiary we własne doświadczenie i wiedzę. Tę grupę pracowników można zatem uznać za osoby, które świadomie decydują się na wykorzystywanie podświadomości i instynktu w biznesie. Co należy zaś uznać za dość charakterystyczne, nie stwierdza się jakiegokolwiek

istotniejszej zależności między wiekiem czy stażem pracy a analizowaną przyczyną działań intuicyjnych. W swoje doświadczenie wierzą zarówno pracownicy starsi, z ponad dwudziestoletnim stażem pracy, jak i ci, którzy pracują 2–5 lat i są w wieku 18–29 lat. Potwierdza to, że działania intuicyjne, jak twierdzili Jung, Wild czy Shapiro i Spence, są funkcją psychologiczną i zależą głównie od uwarunkowań mentalnych, a nie od zaawansowania czy czasu trwania praktyki zawodowej.



Rysunek 11. Przyczyny podejmowania decyzji intuicyjnych przez właścicieli i kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 11 przedstawiono opinie na ten sam temat, ale wyrażone tylko przez menedżerów. W porównaniu do ogółu pracowników należy odnotować jedynie jedną istotniejszą różnicę, która odnosi się do braku potrzebnych informacji, na co zwraca uwagę aż 81% właścicieli i kierowników.

4. Wnioski z przeprowadzonych badań

Podsumowując uzyskane wyniki, autor pragnie na wstępie zaznaczyć, że ze względu na relatywnie niewielką zbiorowość badanych pracowników i przedsiębiorców do wniosków końcowych należy odnosić się dość ostrożnie. Przedstawione badania mają zatem bardziej charakter przyczynkowy niż generalizujący. Uogólnianie wniosków na całą zbiorowość polskich menedżerów i pracowników może być obciążone pewnym błędem, wynikającym z przyjętego sposobu doboru jednostek badanych oraz liczebności i struktury próby badawczej. Pomimo ukazanych wyżej ograniczeń i mankamentów natury metodologicznej przeprowadzone

prace badawcze pozwoliły zweryfikować poprawność przyjętych hipotez badawczych z relatywnie wysokim poziomem ufności.

Uzyskane odpowiedzi potwierdziły słuszność pierwszej hipotezy badawczej, która zakładała, że większość pracowników opracowuje plany na co najmniej miesiąc. Dokładnie 54% badanych stwierdza, że plany miesięczne są przez nich formułowane: „zawsze” lub „często”. Jedyne 9% ankietowanych nie zajmuje się planowaniem w ogóle.

Co trzeci ankietowany neguje użyteczność planów długookresowych w pracy i prowadzeniu działalności gospodarczej. Powyższa uwaga prowadzi zatem do odrzucenia drugiej hipotezy badawczej stwierdzającej, że co najmniej połowa ankietowanych wątpi w przydatność planowania długookresowego. Blisko 70% pracowników uważa, że planowanie strategiczne jest w biznesie potrzebne.

Hipotezę trzecią zakładającą, że większość respondentów nie neguje użyteczności decyzji intuicyjnych w działalności gospodarczej, uznano za poprawną, gdyż osoby wątpiące w przydatność intuicji stanowią jedynie 17% ogółu badanych pracowników. Należy dodać, że 41% respondentów uważa, iż skuteczność intuicji w biznesie zależy od charakteru podejmowanych decyzji i zakresu działalności przedsiębiorstwa, w którym intuicja miałaby być wykorzystana.

Trafna okazała się także hipoteza czwarta. Co trzecia badana osoba stwierdza, że wykorzystywanie intuicji w procesie decyzyjnym jest w jej pracy dość powszechne i często praktykowane.

Opinie ankietowanych pracowników i przedsiębiorców nie pozwoliły z kolei na przyjęcie piątej hipotezy zakładającej, że co najmniej połowa badanych ocenia pozytywnie poprawność swoich decyzji intuicyjnych. Noty powyżej przeciętnej występowały u 45% respondentów.

Również szóstą hipotezę badawczą należy odrzucić. Stwierdzała ona, że główną przyczyną podejmowania decyzji intuicyjnych jest niedostatek informacji niezbędnych do podjęcia decyzji w sposób racjonalny. W toku procesu badawczego określono, że głównym powodem opierania się na intuicji w biznesie jest pośpiech i konieczność działania pod presją czasu, na co zwraca uwagę blisko 70% pracowników i menedżerów.

Ostatnia hipoteza badawcza zakładała, że stosunek menedżerów do planowania oraz podejmowania decyzji intuicyjnych różni się w wybranych zagadnieniach od opinii i zachowań pozostałych pracowników. Analiza porównawcza uzyskanych odpowiedzi pozwala potwierdzić poprawność powyższego stwier-

dzenia. Właściciele badanych przedsiębiorstw oraz osoby na stanowiskach kierowniczych w odniesieniu do pozostałych pracowników:

- częściej planują na okres dłuższy niż miesiąc,
- częściej podejmują decyzje intuicyjne oraz wyżej oceniają ich poprawność;
- opierają się na intuicji głównie ze względu na brak informacji potrzebnych do podjęcia decyzji w sposób racjonalny.

Zakończenie

Analiza sfery realnej gospodarki pozwala zauważyć, że sukcesy rynkowe wielu małych jednostek gospodarczych są pozbawione aspektów związanych z planowaniem długookresowym. Można podać przykłady wielu przedsiębiorstw, które rozwijają się, zwiększają udział w rynku i wzmacniają pozycję konkurencyjną bez stosowania metod i technik zarządzania strategicznego. Oznacza to, że planowanie długookresowe nie musi być jedynym efektywnym sposobem postępowania, a w szczególności w czasach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego przedsiębiorstw i coraz większej presji czasu ciążącej na decydentach i menedżerach.

Autor niniejszego opracowania nie neguje przydatności zarządzania strategicznego w praktyce gospodarczej. Wręcz odwrotnie – planowanie długookresowe jest konieczne i może przynieść przedsiębiorcom jedynie korzyści. Należy jednak mieć stale na uwadze, że właściciele polskich jednostek gospodarczych, czyli przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy, są wyposażeni w narzędzia analityczne z zakresu zarządzania strategicznego jedynie w minimalnym stopniu lub świadomie z nich nie korzystają. Nie zwalania ich to jednak z konieczności podejmowania decyzji istotnych dla losów kierowanych przez siebie podmiotów. Na podstawie przeprowadzonych badań należy bowiem zwrócić uwagę na opinie menedżerów, które poddają w wątpliwość praktykowanie przez nich zarządzania w wymiarze strategicznym, a z drugiej strony ukazują wiarę w użyteczność intuicji. Zgodnie z uzyskanymi informacjami warto zauważyć, że:

- występuje znaczące grono menedżerów (blisko 40%), którzy mają zdecydowanie negatywny stosunek do działań planistycznych, co wyraża się ich awersją do planowania strategicznego, jak również niechęcią nawet do przygotowywania planów operacyjnych;

- blisko połowa (45%) właścicieli przedsiębiorstw i kierowników uważa, że intuicja może być w biznesie skuteczna;
- co drugi menedżer często podejmuje decyzje intuicyjne, których poprawność ocenia zazwyczaj jako wysoką;

Menedżerowie nie stronią zatem od stylu kierowania, który nie jest oparty na racjonalnych planach i rzetelnej analizie informacji z otoczenia, a opiera się na własnej intuicji. Zarządzanie intuicyjne może być więc swoistą alternatywą lub interesującym uzupełnieniem dla zarządzania strategicznego i planowania długookresowego, które w związku z tym, że opierają się na wielowymiarowych analizach obszernych danych rynkowych, są niemal nieosiągalne dla wielu mikroprzedsiębiorców.

Literatura

- Dane E., Pratt M., *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 1.
- Fazlagić A., *Intuicja w zarządzaniu*, „CIO – Magazyn Dyrektorów IT” 2005, nr 10.
- Fazlagić J., *Intuicyjne zarządzanie*, www.abc.com.pl.
- Hayashi A.M., *When to trust your gut*, „Harvard Business Review” 2001, No. 2.
- Jamieson K., Hyland P., *Good Intuition or Fear of Uncertainty*, „Informing Science Journal” 2006, Vol. 9.
- La Pira F., *Entrepreneurial intuition. An Empirical Approach*, „Journal of Management and Marketing Research” 2010, No. 1.
- Lieberman M., *Intuition. A Social Cognitive Neuroscience Approach*, „Psychological Bulletin” 2000, No. 1.
- Mazur A., *Intuicja dla menedżerów*, www.neurolingwistyka.com.
- Wilmańska A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010.
- Zutshi A., Creed A., *Common Sense versus Intuition in Management Decision-Making*, „TMC Academic Journal” 2011, Vol. 5, No. 2.

**THE INTUITION MANAGEMENT IN THE COMPANIES
OF NORTH-EASTERN POLAND
(THE EMPIRICAL RESEARCH RESULTS)**

Summary

The main purpose of this paper is to reflect the issue and the meaning of intuition in management. This article contains theoretical considerations about intuition's utility in business and the findings according to questionnaire research with the employees and employers of the North-Eastern Poland. In the process of empirical research author wanted to find out opinions and viewpoints about: frequency, effectiveness and reasons of intuitive decision-making. The paper ends with conclusions of the paper's author upon findings of his researches.

Keywords: intuition, management, decision making, manager

Translated by Karol Kowalewski