

Karol KOWALEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Ełku

Wydział Zarządzania

karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

## **ROLA INTUICJI W PROCESIE DECYZYJNYM MIKROPRZEDSIĘBIORCÓW**

**Streszczenie.** Głównym celem artykułu jest ukazanie roli intuicji w procesach decyzyjnych występujących w mikroprzedsiębiorstwach. Artykuł zawiera rozważania dotyczące wykorzystania intuicji w zarządzaniu oraz wnioski wynikające z serii zogniskowanych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorców z północno-wschodniej Polski. W toku prac badawczych poznano opinie respondentów na temat użyteczności intuicji w biznesie. Wyniki przeprowadzonych wywiadów pozwoliły zauważyć, że proces decyzyjny w mikroprzedsiębiorstwach jest zwykle oparty na intuicji, a nie jest efektem planowania długookresowego.

**Słowa kluczowe:** intuicja, proces decyzyjny, mikroprzedsiębiorstwo.

## **THE ROLE OF INTUITION IN DECISION MAKING PROCESS IN MICRO-COMPANIES**

**Summary.** The main purpose of this paper is to reflect the meaning of intuition in the decision making process in the micro-companies. This article contains theoretical considerations about the issue of intuition and the findings according to interviews with the entrepreneurs of the North-Eastern Poland. In the process of empirical research author wanted to find out opinions and viewpoints about intuition's utility in business. The results of conducted interviews allow to notice that decision making process in the micro-companies is usually determined by intuition, not by long-term planning.

**Keywords:** intuition, decision making process, micro-company.

## 1. Wprowadzenie

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią w Polsce około 96% wszystkich podmiotów gospodarczych, co plasuje Polskę na drugim miejscu w Unii Europejskiej pod względem udziału tych przedsiębiorstw w ogólnej liczbie firm. Na koniec 2013 roku niemal 38% wszystkich pracujących Polaków było zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Analizowane jednostki generują także 30% PKB<sup>2</sup>. Oznacza to, że mikroprzedsiębiorstwa, chociaż cechują się zazwyczaj lokalnym zasięgiem działania oraz nieznacznym wpływem na otoczenie, zasługują na miano kluczowego elementu polskiej gospodarki i newralgicznego czynnika jej rozwoju.

W związku z powyższym, istotnym problemem dla Polski, o znaczeniu makroekonomicznym, jest umiejętność reagowania tych przedsiębiorstw na wszelkie zmiany i procesy zachodzące w otoczeniu. Zdolność unikania zagrożeń, jak również wykorzystywania okazji rynkowych jest zaś silnie determinowana sprawnością decyzyjną przedsiębiorców.

Stąd też celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi i analiza specyfiki procesów decyzyjnych zachodzących w mikroprzedsiębiorstwach. Z powyższym celem koresponduje główna hipoteza badawcza, sformułowana na potrzeby niniejszej pracy, która zakłada, że decyzje biznesowe mikroprzedsiębiorców są oparte głównie na intuicji, a nie są efektem zarządzania strategicznego i długookresowego planowania.

Należy bowiem zauważyć, że istnieje zasadnicza różnica na poziomie paradygmatu decyzyjnego między dużymi przedsiębiorstwami a jednostkami z sektora MSP. Menedżerowie z małych przedsiębiorstw zazwyczaj nie mają dostępu do szerokiego zakresu informacji zarządczych i strategicznych, ani nie dysponują zespołami analityków w celu zbierania i interpretowania tych danych. Działanie w złożonym i dynamicznym otoczeniu ma zatem zdecydowanie silniejszy wpływ na podmioty z sektora MSP niż na duże jednostki gospodarcze, które często korzystają z profesjonalnego konsultingu strategicznego. Można zatem przypuszczać, że menedżerowie z sektora MSP, a przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy działają w takich sytuacjach zdecydowanie bardziej intuicyjnie, co wpływa na znaczącą redukcję racjonalności ich decyzji<sup>3</sup>.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części przedstawiono etymologię pojęcia *intuicja* oraz opisano zagadnienie użyteczności intuicji w zarządzaniu i sytuacjach pozabiznesowych. Na potrzeby realizacji głównego celu opracowania przeprowadzono serię grupowych wywiadów pogłębionych z mikroprzedsiębiorcami.

---

<sup>1</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 15.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>3</sup> Więcej na ten temat: Surma J.: Niepewności i rola analogii w zarządzaniu strategicznym MŚP. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2012, s. 129-130.

Wnioski w przeprowadzonego badania, jak również analiza wyników innych prac badawczych stanowią empiryczną podstawę weryfikacji hipotezy sformułowanej na wstępie pracy.

## 2. Pojęcie intuicji

Termin *intuicja* pochodzi od łacińskiego słowa *intuitio*, co oznacza podszept, przeczucie. Pod tym pojęciem można znaleźć również takie synonimy, jak zdolność przewidywania lub twórcza wyobraźnia<sup>4</sup>. Istotą intuicji jest irracjonalność, wyrażana w ten sposób, że jej przejawom nie towarzyszy analityczne rozważanie faktów ani racjonalna, wyprzedzająca ocena potencjalnych skutków podejmowanych decyzji. Intuicja przejawia się najczęściej w postaci nagłych, spontanicznych reakcji na błyskawiczne rozpoznanie danej sytuacji<sup>5</sup>. Stanowi to podstawę nurtu filozoficznego, opisywanego przez H. Bergsona, jakim jest intuicjonizm, bazujący na poznaniu wewnętrznym, które wykracza poza czynniki rozumowe<sup>6</sup>.

Rozważania nad istotą intuicji mają dość długą i złożoną historię, co jest efektem zainteresowania tym pojęciem ze strony: psychologów, socjologów i filozofów, jak również ekspertów z zakresu zarządzania. Pierwsze próby definiowania intuicji sięgają lat trzydziestych XX wieku i są głównie zasługą C.G. Junga i K. Wilda. Pierwszy z powyższych autorów postrzegał intuicję jako funkcję psychologiczną, pozwalającą postrzegać rzeczywistość w sposób podświadomy. K. Wild z kolei utożsamiał intuicję z bezpośrednią świadomością przedmiotu analiz, który jest złożony z wielu elementów, bez pomocy ze strony zmysłów lub bez wiedzy, która mogłaby tę świadomość kształtować<sup>7</sup>.

W wielu różnorodnych definicjach intuicji można jednak wyodrębnić kilka wspólnych sposobów postrzegania tego terminu. Intuicja jest stosunkowo najczęściej kojarzona z działaniem podświadomym, żywiołowym i spontanicznym, czyli niezależnym od procesów myślowych, opartych na rozsądku. Dla przykładu można wskazać na definicję M.H. Raidl i T.I. Luberta, którzy uznali, że intuicja to proces percepcji, zbudowany głównie z podświadomego łączenia różniących się elementów informacji. Podobnie intuicję postrzegali S. Shapiro i M.T. Spence stwierdzając, że jest to rodzaj nieświadomego, holistycznego przetwarzania, w którym osądy są podejmowane bez świadomości zasad i wiedzy koniecznej do wnioskowania, i która pozwala mieć rację pomimo niemożliwości

<sup>4</sup> Fazlagić J.: Intuicyjne zarządzanie. [www.kadry.abc.com.pl](http://www.kadry.abc.com.pl), data dostępu: 23 maja 2016.

<sup>5</sup> Brzozowski M., Kopczyński T.: Metody zarządzania. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2009, s. 137.

<sup>6</sup> Bolesta-Kukuła K.: Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 191-192.

<sup>7</sup> Dane E., Pratt M.: Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. "Academy of Management Review", Vol. 32, No. 1, 2007, p. 34-35.

wskazania przyczyn podjętej decyzji. Powyżsi autorzy zwracali tym samym uwagę, że intuicja jest niejako wrodzona i „osadzona” głęboko w ludzkiej mentalności i psychice<sup>8</sup>.

Inna grupa teoretyków definiując pojęcie intuicji, zwraca uwagę na aspekt szybkości podejmowania decyzji intuicyjnych. D. Kahneman pisząc o istocie intuicji utożsamia ją z przemyśleniami i preferencjami, które nadchodzą szybko i bez refleksji. R. Rorty definiował zaś intuicję po prostu jako natychmiastowe przeczucie. E. Dane i M. 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 powyższe uwagi należy uznać za niepodważalną zaletę myślenia intuicyjnego<sup>9</sup>.

Wielu autorów jest zdania, że proces intuicyjnego działania musi być oparty na doświadczeniach osoby podejmującej daną decyzję. L.A. Burke i M.K. Miller definiują intuicję jako poznawczy wniosek oparty na wcześniejszych doświadczeniach i odczuciach badacza. Z kolei M.D. Liebermann uważa, że intuicja to 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. Wynika z tego, że każda decyzja podjęta intuicyjnie jest niepowtarzalna tak samo, jak niepowtarzalne są doświadczenia i odczucia każdego człowieka i decydenta<sup>10</sup>.

Na inny aspekt intuicji, szczególnie istotny ze względu na specyfikę procesów zarządzania, zwraca uwagę J.S. Bruner, uznając, że intuicja to proces wychwytywania sensu, znaczenia lub struktury problemu bez jednoznacznego zaufania do narzędzi analitycznych. W podobny sposób opisuje istotę intuicji D.G. Myers, stwierdzając, że jest to zdolność w zakresie bezpośredniego i natychmiastowego zdobywania wiedzy przed przeprowadzeniem racjonalnych analiz. Powyżsi autorzy sugerują zatem, że podejmowanie decyzji w sposób intuicyjny wiąże się z pewnym negowaniem przydatności oraz brakiem wiary osoby podejmującej decyzje w użyteczność ilościowych, racjonalnych analiz<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 33-34.

<sup>10</sup> Lieberman M.D.: Intuition. A Social Cognitive Neuroscience Approach. „Psychological Bulletin”, No. 1, 2000, p. 110-111.

<sup>11</sup> La Pira F.: Entrepreneurial intuition. An Empirical Approach. „Journal of Management and Marketing Research”, No. 1, 2010, p. 4-5.

### 3. Użyteczność intuicji w zarządzaniu i sytuacjach pozabiznesowych

Jak pisał F. Dostojewski „by rozumnie postępować, sam rozum nie wystarcza”<sup>12</sup>. Rosnąca zmienność, złożoność i nieprzewidywalność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje oraz specyfika warunków (np.: presja czasu, niedostatek informacji), w których podejmowane są decyzje wymuszają coraz częstsze wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych. Użyteczność intuicji w procesie podejmowania decyzji mogą potwierdzać takie przesłanki, jak: całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów, szybka ocena potencjalnych rozwiązań, generowanie niekonwencjonalnych pomysłów czy poszukiwanie problemów w przyszłości, a nie w teraźniejszości, co umożliwia przyjęcie, niezbędnej w zarządzaniu strategicznym, perspektywy długookresowej<sup>13</sup>.

Coraz więcej autorów zauważa, że przełomowe decyzje nie powstają w wyniku powolnego procesu racjonalnego wnioskowania, lecz są konsekwencją przecucia, które nie do końca można precyzyjnie wyjaśnić<sup>14</sup>. J. Mihalasky i E. Douglas z New Jersey Institute of Technology ustalili, że aż 80% dyrektorów, którzy w ciągu pięciu lat podwoili dochody swoich przedsiębiorstw, miało ponadprzeciętne zdolności intuicyjne<sup>15</sup>.

Intuicja zaczyna stanowić jedną z głównych cech osobowościowych menedżerów, które decydują o jakości ich pracy. Badania przeprowadzone w 2011 roku wśród 60 kierowników z 26 polskich firm wskazały, że intuicja jest przez nich uważana za najważniejszą cechę osobowościową menedżera obok takich cech, jak: asertywność, zaufanie, samoświadomość, stabilność emocjonalna, towarzyskość, optymizm czy empatia<sup>16</sup>.

Przydatność intuicji w procesach decyzyjnych podkreślana jest również przez takie autorytety w dziedzinie zarządzania jak H. Simon czy P. Drucker. Pierwszy z nich uważa, że intuicja jest istotnym elementem skutecznego procesu podejmowania decyzji strategicznych, a doświadczenie i schematy myślowe mogą prowadzić do błędnych decyzji. Z kolei zdaniem P. Druckera, podjęcie dobrej decyzji wymaga wręcz stosowania nietradycyjnych podejść, formułowania niestandardowych pytań i akceptowania nie zawsze logicznych rozwiązań, co wiąże się właśnie z wykorzystaniem intuicji<sup>17</sup>.

Co warte podkreślenia, większość ludzi podświadomie wykorzystuje intuicję w wielu sytuacjach, wykraczających poza obszar zarządzania organizacją i spraw zawodowych. Wiele

<sup>12</sup> Kacprzak M.: Wpływ wybranych czynników na wykorzystanie intuicji w procesie decyzyjnym, [w:] Grzegorzczak A. (red.): Procesy decyzyjne w warunkach niepewności. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 49.

<sup>13</sup> Bolesta-Kukuła K.: Decyzje menedżerskie. PWE, Warszawa 2003, s. 256.

<sup>14</sup> Patrz: Galata S.: Strategiczne zarządzanie organizacjami. Difin, Warszawa 2004, s. 69.

<sup>15</sup> Mazur A.: Intuicja dla menedżerów. [www.neurolingwistyka.com](http://www.neurolingwistyka.com), data dostępu: 25 maja 2016.

<sup>16</sup> Patrz: Adamus W., Pietrzyk U.: Pomiar niemierzalnych wartości kierowników w organizacji, [w:] Byłok F., Słocińska A. (red.): Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2011, s. 28.

<sup>17</sup> Malewska K.: Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji, [w:] Sułkowski Ł. (red.): Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 176.

interesujących przykładów zastosowania intuicji w: życiu codziennym, decyzjach zakupowych, relacjach międzyludzkich, sporcie, akcjach ratunkowych czy procesach inwestycyjnych można znaleźć w pracach M. Kacprzak i E. Markowskiego<sup>18</sup>.

#### **4. Opinie badanych mikroprzedsiębiorców na temat wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym**

Na potrzeby realizacji celu niniejszej pracy oraz weryfikacji postawionej hipotezy badawczej przeprowadzono serię grupowych wywiadów swobodnych z mikroprzedsiębiorcami. Opisywane wywiady odbyły się na przestrzeni lat 2010-2015. Zakresem badania objęto 17 grup mikroprzedsiębiorców z powiatów ełckiego i oleckiego. Każda grupa liczyła od 10 do 15 osób, co dało ogólną liczbę 195 przedsiębiorców poddanych badaniu<sup>19</sup>.

Wśród badanych menedżerów nieznacznie przeważali mężczyźni (58%) oraz osoby z wykształceniem średnim (72%) wobec 18% przedsiębiorców z wykształceniem wyższym i 10% z wykształceniem zawodowym. Pod względem wieku najliczniejszą grupę respondentów (52%) stanowiły osoby między 30. a 40. rokiem życia. Wśród ogółu badanych zdecydowanie dominowali właściciele przedsiębiorstw usługowych nad produkcyjnymi, którzy stanowili 68% wszystkich respondentów.

Wywiady rozpoczynano od kilku pytań na temat użyteczności i wykorzystania przez przedsiębiorców technik zarządzania strategicznego oraz tworzenia planów długookresowych. Kolejny blok tematyczny obejmował pytania dotyczące procesu podejmowania decyzji biznesowych, a w szczególności gromadzenia i analizy informacji rynkowych. Kluczowy zestaw pytań sprowadzał się zaś do kwestii związanych z wykorzystaniem intuicji w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

Uzyskane odpowiedzi dały możliwość sformułowania kilku ogólnych wniosków, które przedstawiono poniżej.

- Zdecydowana większość menedżerów nie ma nawet podstawowej wiedzy z zakresu metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym.
- Wielu biznesmenom brakuje przekonania, że planowanie długookresowe mogłoby coś zmienić w ich działalności; uważają, że byłaby to swoista „sztuka dla sztuki”.

---

<sup>18</sup> Kacprzak M.: Wpływ wybranych czynników..., op.cit., s. 53-60; Markowski E.: Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 37-43.

<sup>19</sup> Autor niniejszego artykułu (w ramach wykonywanej pracy zawodowej) prowadził cykle szkoleń dla przedsiębiorców z zakresu zarządzania strategicznego jednostkami gospodarczymi, co stanowiło doskonałą okazję do przeprowadzenia opisywanych wywiadów. Autor nie przeprowadzał procedury doboru próby. Badanie było dokonane wśród wszystkich dostępnych autorowi przedsiębiorców, którzy na przestrzeni wskazanych lat otrzymali wsparcie finansowe z Powiatowego Urzędu Pracy w Ełku.

- Niemal wszyscy mikroprzedsiębiorcy narzekają na niedostatek środków finansowych, jak i specjalistów, których można by zaangażować w proces rzetelnego gromadzenia i analizy danych rynkowych, gdyby zaszła taka potrzeba.
- Trudna i niestabilna sytuacja rynkowa sprawia, że właściciele firm skupiają się na bieżącej działalności, możliwie najlepszej obsłudze obecnych klientów, redukcji kosztów, przez co planują zazwyczaj tylko na poziomie operacyjnym.

Z zebranych informacji wynika, że mikroprzedsiębiorcy w procesie decyzyjnym zazwyczaj są zdani tylko na siebie. Brakuje im wsparcia ze strony specjalistów czy nawet współpracowników. Rzadko są też wyposażeni w narzędzia analityczne, służące zarządzaniu strategicznemu, a nawet taktycznemu. W związku z powyższym ich decyzje często muszą się opierać na przesłankach i założeniach, które nie wynikają z procesu racjonalnego planowania.

Dodatkowo, nasilona rywalizacja konkurencyjna i zmienność warunków funkcjonowania firm (głównie ekonomicznych i polityczno-prawnych) sprawia, że przedsiębiorcy podejmują wiele decyzji w sposób emocjonalny, pod wpływem napięcia i stresu. Badani menedżerowie zauważają, że z mediów dociera do nich często dużo sprzecznych i mało rzetelnych informacji oraz subiektywnych opinii na temat zmian w makrootoczeniu. W efekcie istotnie podnosi się trudność przewidywania, dominują działania zachowawcze, ostrożność, zmniejszona skłonność do ryzyka, a jednocześnie spadek zaufania do wielu instytucji państwowych.

Przedsiębiorcy zapytani o podstawy i przesłanki podjętych ostatnio decyzji biznesowych o istotnym znaczeniu dla własnej firmy w wielu przypadkach nie potrafili ich rzeczowo i racjonalnie uzasadnić. W formułowanych odpowiedziach stosunkowo często pojawiały się stwierdzenia typu: „czułem, że to dobra decyzja”; „miałam wrażenie, że zrobię dobrze kiedy...”; „przeczuwałem, że tak będzie”; „wiedziałem, że nie powinienem...”; „coś mi mówiło, że...” czy „byłam przekonana, że...”. Oznacza to, że ich decyzje nie były podejmowane na gruncie wyników racjonalnej pracy analitycznej, ale były wypadkową podświadomych i spontanicznych reakcji, opartych na subiektywnych doświadczeniach, czyli intuicji.

Badanym mikroprzedsiębiorcom wprawdzie trudno precyzyjnie ocenić częstotliwość wykorzystywania intuicji w prowadzeniu działalności gospodarczej, ale z uzyskanych odpowiedzi wynika, że jest to zjawisko dość powszechne, a na pewno dużo częściej praktykowane niż planowanie długookresowe.

Z powyższymi wynikami korespondują również rezultaty badania ankietowego, przeprowadzonego przez S. Chęcińskiego na próbie 177 mikroprzedsiębiorstw, działających w Poznaniu<sup>20</sup>. W toku tych badań udowodniono, że bardzo nieliczna grupa mikroprzedsiębiorców realizuje działania z zakresu analizy strategicznej, jak: analiza PEST, analiza SWOT czy analizy potrzeb klienta. Fakt, że jedynie ograniczony odsetek

---

<sup>20</sup> Patrz: Chęciński S.: Etapy przedinwestycyjnej fazy procesu inwestycyjnego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych. „Studia Oeconomica Posnaniensis”, vol. 4, nr 2, 2016, s. 184-190.

respondentów korzystających z przytoczonych narzędzi analitycznych prowadzi do wniosku, że podejmują oni decyzje głównie na podstawie własnych ocen, doświadczeń oraz umiejętności. Kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji ogrywa zatem intuicja<sup>21</sup>.

Wnioski o zbliżonej treści uzyskano także w efekcie badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, przeprowadzonych na grupie 1245 mikroprzedsiębiorców<sup>22</sup>. Wynika z nich, że blisko 68% badanych planuje spontanicznie, podważając nawet sens określania jakiegokolwiek strategii. Ponadto 44% respondentów, mimo że ma wystarczająco dużo informacji o otoczeniu, woli działać opierając się na intuicji, a nie na świadomej kalkulacji ryzyka.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie przytoczonych uwag można stwierdzić, zgodnie z R. Krupskim, że „przeciwnicy zarządzania strategicznego [...] dostali nowy oręż do walki z tą nauką”<sup>23</sup>. Podstawą takiego stwierdzenia jest negowanie przydatności oraz brak oznak systematycznego stosowania działań z zakresu planowania długoterminowego wśród polskich mikroprzedsiębiorców. Rozważania i wnioski przedstawione w niniejszym artykule pozwalają zatem na potwierdzenie hipotezy badawczej, która zakładała, że decyzje biznesowe mikroprzedsiębiorców są oparte głównie na intuicji, a nie są efektem zarządzania strategicznego i planowania długookresowego.

Liczne grono badaczy zauważa, że zdolność do prawidłowej oceny możliwych opcji działania oraz analizy i syntezy ogromnych ilości danych, jak również podejmowanie decyzji w sytuacji braku lub nadmiaru informacji będzie miała w obecnych czasach coraz większą wartość<sup>24</sup>. W tej materii użyteczna może być właśnie intuicja, którą – co bardzo istotne – można trenować i rozwijać<sup>25</sup>.

Nie oznacza to jednak, że ideę oraz narzędzia zarządzania strategicznego należy uznać za nieużyteczne i zbędne w działalności gospodarczej. Zdaniem autora umiejętne korzystanie z metod i technik planowania długookresowego może przynieść przedsiębiorcom jedynie korzyści. Intuicja bywa zawodna i na pewno nie gwarantuje podejmowania tylko słusznych i właściwych decyzji<sup>26</sup>.

Przedstawione opinie pozwalają jednak zauważyć, że naukowe i racjonalne podejście do biznesu nie musi być jedynym skutecznym sposobem na rozwijanie przedsiębiorstwa,

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 185.

<sup>22</sup> Czarnecka E.: Wspieramy dobre zarządzanie. PARP, Warszawa 2012, s. 6-10.

<sup>23</sup> Krupski R.: Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2010, s. 6.

<sup>24</sup> Borowska A.: Rola intuicji w organizacji. „Economy and Management”, nr 3, 2012, s. 180-181.

<sup>25</sup> Mazur A.: Intuicja dla menedżerów..., op.cit., data dostępu: 25 maja 2016.

<sup>26</sup> Więcej na temat błędów poznawczych i decyzyjnych wynikających z wykorzystywania intuicji: Malewska K.: Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji..., op.cit., s. 178-181.



wykorzystywanie rynkowych okazji, unikanie zagrożeń czy też skuteczne konkurowanie. Należy bowiem dodać, że wielu z badanych mikroprzedsiębiorców, którzy kierują się w biznesie głównie intuicją, prowadzi firmy w sposób niemal wzorowy, osiągając coraz lepsze wyniki finansowe i umacniając pozycję firmy na rynku.

*Praca powstała w ramach badań statutowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania, sfinansowanych z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego (informacja nr 25065/E-561/S/2016).*

## **Bibliografia**

1. Adamus W., Pietrzyk U.: Pomiar niemierzalnych wartości kierowników w organizacji, [w:] Byłok F., Słocińska A. (red.): Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2011.
2. Bolesta-Kukuła K.: Decyzje menedżerskie. PWE, Warszawa 2003.
3. Bolesta-Kukuła K.: Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
4. Borowska A.: Rola intuicji w organizacji. „Economy and Management”, nr 3, 2012.
5. Brzozowski M., Kopczyński T.: Metody zarządzania. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
6. Chęciński S.: Etapy przedinwestycyjnej fazy procesu inwestycyjnego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych. „Studia Oeconomica Posnaniensis”, vol. 4, nr 2, 2016.
7. Czarnecka E.: Wspieramy dobre zarządzanie. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
8. Dane E., Pratt M.: Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. “Academy of Management Review”, vol. 32, No. 1, 2007.
9. Galata S.: Strategiczne zarządzanie organizacjami. Difin, Warszawa 2004.
10. Kacprzak M.: Wpływ wybranych czynników na wykorzystanie intuicji w procesie decyzyjnym, [w:] Grzegorzyc A. (red.): Procesy decyzyjne w warunkach niepewności. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
11. Krupski R.: Kontekst chaosu w planowaniu strategicznym, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2010.
12. La Pira F.: Entrepreneurial intuition. An Empirical Approach. „Journal of Management and Marketing Research”, No. 1, 2010.

13. Lieberman M.D.: Intuition. A Social Cognitive Neuroscience Approach. „Psychological Bulletin”, No. 1, 2000.
14. Malewska K.: Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji, [w:] Sułkowski Ł. (red.): Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
15. Markowski E.: Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
16. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
17. Surma J.: Niepewności i rola analogii w zarządzaniu strategicznym MŚP. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2012.
18. Fazlagić J.: Intuicyjne zarządzanie. [www.kadry.abc.com.pl](http://www.kadry.abc.com.pl).
19. Mazur A.: Intuicja dla menedżerów. [www.neurolingwistyka.com](http://www.neurolingwistyka.com).

### **Abstract**

This paper focuses on the meaning of intuition in the decision making process in the micro-companies. It describes the definition of intuition and its usability in business and the other spheres of life. The paper includes the description of research procedure which enables to notice that decision making process in the micro-companies is usually determined by intuition, not by long-term planning. The research presented in paper shows that:

- most managers don't even have a basic knowledge of the methods used in strategic management;
- many businessmen don't believe that long-term planning could make a difference in their business;
- managers complain about the lack of financial resources and specialists who could be involved in the market research;
- difficult and unstable market situation makes businessmen focus on the current business operations.