INTUICJA W PODEJMOWANIU DECYZJI A ZDOLNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW DO INICJOWANIA ZMIAN STRATEGICZNYCH. ZAŁOŻENIA DO BADAŃ

DOI: 10.33141/po.2020.09.02

Przegląd Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 11-18

www.przegladorganizacji.pl

Kamila Malewska, Maja Sajdak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwa odnoszące sukces różnią się od swoich konkurentów między innymi sposobem podejmowania decyzji. Wyróżniające się przedsiębiorstwa podejmują lepsze decyzje, podejmują je szybciej oraz częściej ich decyzje poddawane są implementacji (Grušovnik i in., 2017). Przyjmuje się, że zarządzanie jest wieloetapowym procesem podejmowania decyzji, który stanowi istotę wszelkiej działalności menedżerskiej. Podejmowanie decyzji uznaje się za podstawę wszystkich funkcji zarządzania, będącą jednocześnie sposobem ich realizacji (Bieniok i in., 2006, s. 70). Jest ono najważniejszym i zarazem najtrudniejszym procesem realizowanym przez każdego menedżera, zwłaszcza w przypadku decyzji dotyczących zmian strategicznych, ze względu na okoliczności ich podejmowania oraz konsekwencje z nich wynikające.

Uznany poglądem prezentowanym w literaturze jest ten, opierający się na stwierdzeniu, że zachowania strategiczne przedsiębiorstw postępują w ślad za charakterystykami otoczenia. Podejmowanie decyzji strategicznych jest utrudnione i determinowane przez niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się określonymi własnościami, wśród których E. Stańczyk-Hugiet (2013, s. 24–27) wymienia: turbulencję, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. Wskazane cechy są źródłem zmian, wobec których przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podejmować szybkie i skuteczne decyzje. Często realizowane przez przedsiębiorstwa działania nie wynikają ze szczególnie w tym celu rozwiniętych

zdolności, a głównie z intuicyjnych decyzji podjętych pod presją czasu. Już T. Hayward i J. Preston (1998) uważali, że racjonalne modele liniowe nie są skuteczne dla podejmowania decyzji w warunkach rosnącej presji i niejednoznaczności otoczenia. Ze względu na różnorodność zmian nie sposób się na nie przygotować, tym bardziej szczegółowo planować działania strategiczne. Brak możliwości kontrolowania sytuacji w tak trudnych warunkach oraz narastająca presja wynikająca ze zmieniających się źródeł przewagi konkurencyjnej spowodowały wyłonienie się zdolności przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Zdolność ta została określona w literaturze mianem zwinności strategicznej, na którą składają się cztery atrybuty: wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne (Sajdak, 2019, s. 88).

Celem artykułu jest zidentyfikowanie relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a zdolnością przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych z wykorzystaniem konstruktu zwinności strategicznej. Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny i stanowi punkt wyjścia do dalszych badań empirycznych. Dążeniem autorek jest sformułowanie pytań badawczych, które następnie zostaną zweryfikowane w planowanych badaniach.

Artykuł składa się z czterech zasadniczych części poprzedzonych wprowadzeniem oraz podsumowanymi

zakończeniem. Poszczególne części zawierają rozważania teoretyczne oparte na wnikliwej analizie literatury przedmiotu, mające na celu określenie relacji między każdym z czterech atrybutów zwinności strategicznej (wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne) a wykorzystaniem intuicji w procesie podejmowania decyzji. W artykule wykorzystano jedną z podstawowych odmian rozumowania, a mianowicie metodę wnioskowania dedukcyjnego opartego na analizie literatury przedmiotu oraz obserwacjach praktyki zarządzania¹.

Uwarunkowania decyzyjne wrażliwości strategicznej

Wrażliwość na otoczenie oznacza zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych, a także zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność podejmowania decyzji dotyczących kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających dla przedsiębiorstwa. Poniższe rozważania mają na celu sformułowanie pytań badawczych dotyczących relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji a poszczególnymi komponentami wrażliwości strategicznej, do których zaliczono: identyfikację i wykorzystanie okazji oraz skłonność do ryzyka.

Y. Doz i M. Kosonen (2008, s. 17–35), charakteryzując zwinność strategiczną, utożsamiają ją między innymi z posiadaniem wrażliwości strategicznej. Według autorów, wrażliwość strategiczna kładzie duży nacisk na prognozowanie strategiczne i antycypowanie konsekwencji kluczowych trendów w celu wczesnego zidentyfikowania zagrożeń i niepokojących zjawisk. Cecha wrażliwości dotyczy umiejętności rozpoznawania okazji rynkowych dzięki prowadzeniu analiz strategicznych, wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania bądź wypracowaniu przez przedsiębiorstwo skutecznych metod poszukiwania szans w otoczeniu rynkowym (Trzecieliński, 2011). Dzięki temu organizacje mogą wykorzystać swoją przewagę w celu ochrony przed zagrożeniem lub zaplanować efektywne działania dostosowawcze.

Identyfikowanie przewagi konkurencyjnej może odbywać się poprzez wyróżniające cechy przedsiębiorstw zapewniające im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się w nim okazje. Dzięki odpowiednim decyzjom i szybkiej reakcji przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarzające się okazje i tym samym sprawniej realizować statutowe cele i zamierzenia (Bernardes, Hanna, 2009).

W literaturze zaobserwować można rosnące zainteresowanie sposobem, w jaki zarządzający podejmują szybkie i skuteczne decyzje. Badania z tego zakresu, prowadzone na granicy różnych dyscyplin, pozwalają na sformułowanie wniosku, że intuicja odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji eksperckich (tzw. intuicja ekspercka) (Salas i in., 2010). Umożliwia ona szybkie rozpoznawanie schematów, stymulując umysł do skanowania zjawisk z przeszłości, identyfikacji zależności oraz nadawania sensu zjawiskom obserwowanym obecnie. Opinię tę po-

dzielali również A. Tversky i D. Kahneman (1974), którzy zwrócili uwagę na fakt, że nieformalne i intuicyjne podejmowanie decyzji jest najczęściej skuteczne w niezmiennych sytuacjach, kiedy decydent jest w stanie rozpoznać wcześniejszy wzór działania. Natomiast zastosowanie tego sposobu podejmowania decyzji w odniesieniu do sytuacji nowych i nietypowych może prowadzić do tzw. błędów poznawczych (Tversky, Kahneman, 1974). Istotne zatem wydaje się zidentyfikowanie szczegółowych warunków, w jakich intuicyjne podejmowanie decyzji (wykorzystanie nie tylko intuicji eksperckiej, ale także twórczej lub emocjonalnej) może przyczynić się do uzyskania pożądanych wyników. W praktyce rzadko podejmowane są decyzje *stricte* intuicyjne lub *stricte* racjonalne, najczęściej stanowią one hybrydę tych podejść. W literaturze trwa niekończąca się debata naukowa dotycząca okoliczności, w jakich powinno bądź też nie powinno wykorzystywać się intuicję w podejmowaniu decyzji. Autorzy wskazują na kilka warunków, w odniesieniu do których słuszność wykorzystania intuicji jest wyższa aniżeli podejścia racjonalnego. Należą do nich: cechy charakterystyczne osoby podejmującej decyzje (profil decydenta), właściwości zadania decyzyjnego oraz otoczenie, w jakim podejmuje się decyzje (Salas i in., 2010).

Wśród kluczowych czynników mających wpływ na wykorzystanie i skuteczność intuicji naukowcy wspominają o wykorzystaniu ekspertyz oraz bogatego doświadczenia umożliwiającego gromadzenie i przetwarzanie dobrze ustrukturalizowanej wiedzy, na podstawie której możliwe jest intuicyjne tworzenie schematów przyczynowo-skutkowych. Skuteczność wykorzystania intuicji wzrasta, gdy podejmujący decyzję posiadają wiedzę i doświadczenie w obszarze, którego dotyczy decyzja (Hogarth, 2001). Intuicja opiera się na wiedzy niejawnej (Lieberman, 2000) oraz automatyzacji (Moors, De Houwer, 2006). Im więcej doświadczenia posiada decydent w domenie działania, tym skuteczniej będzie identyfikował występujące schematy lub zależności w otoczeniu. Nie bez znaczenia jest także struktura zadania, które podlega analizie. Naukowcy postulują, że skuteczność wykorzystania intuicji różni się w zależności, czy zadanie decyzyjne jest intelektualne, czy oceniające w swojej naturze (Dane, Pratt, 2007). Wykorzystanie intuicji do podejmowania decyzji będzie bardziej skuteczne w przypadku zadań oceniających. Postuluje się, że intuicja lepiej sprawdza się w sytuacjach złożonych, gdzie wielość zmiennych i czynników na nią wpływających może być rozpatrywana równolegle. Otoczenie, w jakim podejmuje się decyzje, to kolejna, niezwykle istotna determinanta podejmowania decyzji. Skuteczność wykorzystania intuicji zależy od obecności bądź braku czynników wywołujących stres u decydenta. Jednym z takich czynników jest presja czasu, która znacznie sprzyja częstotliwości wykorzystania intuicji jako podstawy decyzyjnej. Zwiększa ona skłonność do wykorzystania intuicji, głównie dlatego, że decydenci nie są w stanie angażować się w czasochłonne analizy leżące u podstaw czysto racjonalnych modeli podejmowania decyzji (Lipshitz i in., 2001). Szybkość procesu podejmowania

decyzji z wykorzystaniem intuicji stanowi główny motywator dla decydentów do rozwijania i stosowania intuicji w praktyce zarządzania (Dane, Pratt, 2007). Analiza determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych pozwala wnioskować o kompatybilności warunków skłaniających decydentów do korzystania z intuicji z charakterystyką otoczenia, w którym funkcjonują współcześni menedżerowie.

Na podstawie powyższych rozważań dotyczących uwarunkowań decyzyjnych zdolności do identyfikowania i wykorzystywania okazji przez zarządzających można sformułować następujące pytanie badawcze:

RQ1: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a jej zdolnością do identyfikowania i wykorzystywania okazji?

Podejmowanie decyzji dotyczących wykorzystywania okazji w przedsiębiorstwie wiąże się bezpośrednio z postawą decydentów do podejmowania ryzyka i postrzeganiem go jako naturalnego elementu gry rynkowej. Podejmowanie ryzyka odnosi się do skłonności menedżerów do realizowania ryzykownych projektów i odzwierciedla ich preferencje do podejmowania śmiałych decyzji umożliwiających osiągnięcie założonych celów (Gasse, 1982). J. Wiklund oraz D. Shepherd (2003) skłonność do ryzyka określają jako angażowanie zasobów w projekty, których wyniki nie są pewne. Oznacza ona podejmowanie ryzyka, tolerancję błędów, niepowodzeń i niejednoznaczności (Chiva i in., 2007). Konsekwencją podejmowania ryzyka jest uczenie się dobrych praktyk bazujących na sukcesach, ale także formułowanie wniosków z popełnionych błędów, co z kolei prowadzić może do wykreowania nowych okazji (Vergas, 2013). Logika tego podejścia polega na tym, że chęć podjęcia ryzyka przyczynia się bezpośrednio do dążenia przedsiębiorstwa do rozwijania i wdrażania nowych pomysłów (Jambulingam i in., 2005). Podejście zarządzających do podejmowania ryzyka ma wpływ na ogólny poziom zwinności przedsiębiorstwa (Mishra i in., 2014). Przedsiębiorstwa charakteryzujące się zwinnością akceptują wysoki poziom ryzyka. „Zarządzający muszą być narażeni na wysokie ryzyko, aby zachować zwinność organizacji” (Lyytinen, Rose, 2006, s. 184). Istota zwinności tkwi w radzeniu sobie z nieprzewidywanymi zmianami, stąd konieczność podejmowania ryzyka. Nawet podjęcie próby identyfikacji i oceny ryzyka w niestabilnych warunkach może być trudne i nie zawsze umożliwia precyzyjne jego określenie. Metody prognozowania strategicznego oraz uzyskanie satysfakcjonującego poziomu wnikliwości strategicznej mogą wesprzeć proces analizy ryzyka, jednak ostateczna decyzja o jego podjęciu zależy od skłonności do ryzyka samego decydenta, jak też przyjętej kultury organizacyjnej. Badania potwierdzają, że zarządzający w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie zwinności chętnie podejmują ryzyko (Mustafa i in., 2017). Jak twierdzą E. Salas i inni (2010), czynnikiem determinującym wykorzystanie intuicji jest profil decydenta. Należy zauważyć, że wśród cech typowych dla intuicyjnego menedżera, takich jak: podejście emocjonalne,

osobiste zaangażowanie w proces decyzyjny, całościowe spojrzenie na problem decyzyjny, zorientowanie na działanie i spontaniczność, często w literaturze przedmiotu podkreśla się jego skłonność do ryzyka rozumianą jako szybkie, spontaniczne podejmowanie decyzji (bez posiadania wystarczających informacji) (La Pira, 2011, s. 18). Zasadny zatem wydaje się wniosek, zgodnie z którym intuicyjne podejmowanie decyzji, wiążące się ze znaczną skłonnością do ryzyka, powinno pozytywnie wpływać na wrażliwość strategiczną stanowiącą jeden z komponentów zwinności strategicznej. Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania następującego pytania badawczego:

RQ2: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem jej skłonności do ryzyka?

Przyjmując założenie, zgodnie z którym zdolność do identyfikacji i wykorzystywania okazji oraz skłonność do ryzyka zarządzających składają się na wrażliwość strategiczną przedsiębiorstwa, zasadne wydaje się kolejne pytanie badawcze:

RQ3: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem wrażliwości strategicznej organizacji?

Podstawy decyzyjne kształtowania elastyczności przedsiębiorstw

Zdolność przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych uzależniona jest od ich potencjału dostosowawczego, czyli ich zdolności do elastyczności, zarówno w ujęciu zasobowym, jak i procesowym. W sposób szczególny elastyczność odnosi się do zasobów organizacji, tj. materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych). To właśnie zasoby stanowią podstawowe narzędzie do kształtowania elastyczności organizacji jako całości (Nogalski, Niewiadomski, 2017). R. Krupski (2005, s. 22–23) uznaje elastyczność jako reakcję na impulsy z otoczenia lub z wnętrza przedsiębiorstwa. Jednocześnie podkreśla, że jej zapewnienie wymaga konfrontacji z potencjałem zasobowym organizacji (z uwzględnieniem możliwości dostępu do zasobów obcych). Pogląd ten podziela także G. Osbert-Pociecha (2011, s. 146–147). W odniesieniu z kolei do podejścia procesowego w literaturze podkreśla się, że to właśnie elastyczność procesów ma decydujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i ostatecznie dla skuteczności i efektywności jego działania. Z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności podejście procesowe odgrywa kluczową rolę. Umożliwia współczesnym przedsiębiorstwom wzrost efektywności poprzez elastyczność procesów, która z kolei przekłada się na wzrost poziomu ich konkurencyjności (Osbert-Pociecha, 2011, s. 181). Według S. Kasiewicza i innych (2009, s. 62), podejście procesowe pozwala na niezwykle precyzyjny pomiar elastyczności. Przedmiotem pomiaru mogą być procesy na poziomie przedsiębiorstwa, jak też procesy na poziomie funkcjonalnym.

Sposób podejmowania decyzji w obszarze zarówno elastyczności zasobowej, jak i procesowej zdeterminowany jest głównie sposobem jej kształtowania. Wybór pomiędzy reaktywnym a proaktywnym kształtowaniem elastyczności narzuca odmienne mechanizmy realizacji procesu decyzyjnego. Reaktywne podejście do zarządzania elastycznością koncentruje wysiłki przedsiębiorstwa na dopasowaniu się do zmiennych warunków funkcjonowania, wiąże się także z ryzykiem, że konieczne zmiany zostaną zbyt późno lub źle rozpoznane albo zbyt późno i nieskutecznie wprowadzone. Proaktywne podejście zakłada natomiast świadome działania o charakterze wyprzedzającym, antycypującym, które przyczyniają się do szybszego i sprawniejszego sprostania nieuchronnym zmianom. Podejście to daje możliwość kreowania elastycznych zmian jako reakcji na impulsy oraz ich urzeczywistnianie (Osbert-Pociecha, 2011, s. 177). Jak zauważa S.R. Covey (2003, s. 63–64), działania reaktywne są funkcją uwarunkowań wewnętrznych organizacji i otoczenia. Motorem działania są warunki, okoliczności, lęki, nieświadomość, nawyki itp. Sugeruje to wykorzystanie w znacznym stopniu intuicji w procesie podejmowania decyzji. Motorem działań proaktywnych są natomiast wartości, które kształtują wybory podejmowane przez zarządzających. Inicjują oni działania i starają się kreować bieg wydarzeń. Z drugiej jednak strony przypisanie podejściu reaktywnemu charakteru intuicyjnego nie jest do końca uzasadnione. Wynika to z faktu, iż w odniesieniu do intuicyjnego procesu decyzyjnego sugeruje się, że decydent szuka kreatywnych rozwiązań dla problemów, które przewiduje, że pojawią się w przyszłości (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Oznaczałoby to wykorzystanie podejścia proaktywnego. Natomiast w przypadku racjonalnego podejmowania decyzji postuluje się, że decydent identyfikuje problemy decyzyjne w dotychczasowych zaburzeniach (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Wiązałoby się to z zastosowaniem podejścia reaktywnego oznaczającego reakcję organizacji na bodźce pochodzące z wnętrza i otoczenia organizacji.

G. Osbert-Pociecha (2011, s. 177) przekonuje, że działania ludzkie opierają się na zasadzie akcji i reakcji, co oznacza, że na dany bodziec pojawia się określona reakcja. Najczęściej jednak pomiędzy bodźcem a reakcją nie ma wolnej przestrzeni, co charakteryzuje działania reaktywne, odbywające się pod presją czasu, wysokiego ryzyka oraz niskiej świadomości wszystkich okoliczności zajścia danej sytuacji. Takie uwarunkowania podejmowania decyzji wskazują na podejście intuicyjne. Inaczej zachodzą działania proaktywne, w których tzw. przestrzeń wolnego wyboru zapewnia możliwość reagowania na bodźce w sposób odpowiedzialny, świadomy, spójny i racjonalny, przyjmując inicjatywę i odpowiedzialność za wszczęte działania. W tym przypadku zasadne wydaje się zastosowanie racjonalnego podejmowania decyzji.

Powyższe rozważania dotyczące sposobu podejmowania decyzji w obszarze potencjału dostosowawczego przedsiębiorstw upoważniają do sformułowania następującego pytania badawczego:

RQ4: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem elastyczności przedsiębiorstwa?

Uwarunkowania decyzyjne przedsiębiorczości strategicznej

Jednym z podstawowych atrybutów zwinności strategicznej jest przedsiębiorczość strategiczna, na którą składają się: zdolność innowacyjna, zdolność do współpracy oraz kultura przedsiębiorcza (Sajdak, 2019, s. 130–131). Poniższe rozważania mają na celu sformułowanie pytań badawczych dotyczących relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji a poszczególnymi komponentami przedsiębiorczości strategicznej.

Współczesny rynek charakteryzuje się kompleksowością, zróżnicowaniem zachowań konsumentów, stałym wzrostem liczby informacji, które należy pozyskać i przetworzyć, co wymaga czasu i wykorzystania nowoczesnych narzędzi IT (Bocco, Merunka, 2013, s. 45). Należy zauważyć, że to właśnie szybka reakcja na słabe sygnały pochodzące z rynku decyduje o przewadze jednego przedsiębiorstwa nad drugim. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych. Zastosowanie intuicji uzasadnione jest również koniecznością nawiązywania stale nowych relacji biznesowych, w ramach których zasób informacji o partnerze jest często ograniczony (Williams, 2012). Zainteresowanie intuicją wynika także z niewielkich możliwości zastosowania tradycyjnych, racjonalnych modeli podejmowania decyzji (Agor, 1989, s. 148).

Wykorzystanie intuicji przypisuje się zwłaszcza przedsiębiorcom (Nandram, 2016, s. 65). Wynika to z potrzeby dostosowania się do zmiennego otoczenia, podejmowania szybkich decyzji oraz przeanalizowania dużej ilości informacji (Bocco, Merunka, 2013, s. 48). Badania empiryczne dowodzą, że przedsiębiorcy zbierają, przetwarzają i oceniają informacje w sposób bardziej intuicyjny niż menedżerowie średniego i najniższego szczebla. Tylko menedżerowie najwyższego szczebla odznaczają się sposobem podejmowania decyzji zbliżonym do przedsiębiorców (Allison i in., 2000).

W literaturze przedmiotu jednocześnie wskazuje się na znaczenie intuicji w aktywności przedsiębiorczej oraz dowodzi się, że intuicja wpisana jest w wizerunek skutecznego przedsiębiorcy. W celu podkreślenia tych zależności stosuje się pojęcie intuicji przedsiębiorczej definiowanej 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 i in., 2005, s. 671). Analizując postulowane w literaturze przedmiotu cechy charakterystyczne dla skutecznego przedsiębiorcy, można zauważyć, że są one zbieżne z cechami charakterystycznymi dla intuicyjnego decydenta (Malewska, 2018, s. 98–99). Otwarte pozostaje pytanie, czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (styl intuicyjny, quasi-intuicyjny, zrównoważony, quasi-racjonalny) a wybranymi cechami przedsiębiorcy. Wszystkie z wymienionych sposobów podejmowania decyzji świadczą o jej wykorzystaniu w praktyce podejmowania decyzji, z tą różnicą, że jest ona stosowana z różnym natężeniem (odmienne kombinacje intuicji i racjonalnej analizy). Dotychczas badacze diagnozowali wyłącznie relacje między ogólnym stanem wykorzystania intuicji a poszczególnymi

cechami przedsiębiorcy, nie podejmując próby określenia stopnia jej wykorzystania (ustalenia proporcji w wykorzystaniu intuicji i racjonalnej analizy).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że przedsiębiorcom przypisuje się cechy świadczące o ich wyróżniających zdolnościach innowacyjnych. Do cech tych zaliczyć można między innymi zdolność do wyczuwania okazji biznesowych i inicjowania działań w danym obszarze (Sadler-Smith i in., 2008, s. 44). W praktyce okazje te często są cennym źródłem potencjalnych innowacji. Jednocześnie podkreśla się, że intuicja jest elementem koniecznym do rozpoznawania okazji, a przedsiębiorcy odznaczają się wysokim poziomem tej zdolności na tle pozostałych uczestników rynku (Mitchell i in., 2005, s. 655).

Kolejną cechą predysponującą przedsiębiorców do innowacyjności jest ich skłonność do ryzyka. Wynika to z faktu, że generowanie innowacyjnych rozwiązań jest działaniem obciążonym wysokim poziomem ryzyka. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu sugeruje się, że podejmowanie działań ryzykownych wiąże się z zaangażowaniem intuicji w podejmowanie decyzji (La Pira, 2011, s. 19).

Cechą charakterystyczną dla przedsiębiorców jest również wysoki poziom wiedzy eksperckiej i doświadczenia, które odgrywają kluczową rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie wyniki badań empirycznych dowodzą, że tendencja do wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji rośnie wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego, wiedzy o firmie i rynku oraz uprawnień do podejmowania decyzji (Lange, Houran, 2010, s. 502).

Za jedną z podstawowych kompetencji odróżniających przedsiębiorców od menedżerów uznaje się zdolność niestandardowego łączenia faktów i doświadczeń w celu wykreowania oryginalnych (innowacyjnych) rozwiązań (Sadler-Smith i in., 2008, s. 45). Jest to również cecha charakterystyczna dla intuicyjnych decydentów, którzy częściej niż inni decydenci wykorzystują koncepcyjne myślenie i odznaczają się kreatywnością, skłonnością do eksperymentowania oraz podejmowania nowych wyzwań (Saiz-Alvarez i in., 2013, s. 31). Zgodnie z poglądem E. Sadler-Smitha i innych (2008, s. 46), intuicja przedsiębiorcza jest źródłem innowacyjności i transformacji. Wspiera ona kreatywność i umiejętność patrzenia w przyszłość, które można uznać za podstawowe czynniki determinujące powstanie i rozwój nowej firmy.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące zdolności przedsiębiorców do innowacyjności, można wnioskować, że postulowane w literaturze cechy charakterystyczne przedsiębiorców, takie jak: zdolność do identyfikacji i wykorzystania szans, skłonność do ryzyka, wiedza ekspercka i doświadczenie, kreatywność przejawiająca się w unikatowym podejściu do problemów oraz generowaniu niestandardowych rozwiązań predysponują ich do posiadania wysokiego poziomu zdolności innowacyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż cechy te są charakterystyczne także dla intuicyjnych decydentów, a wynikająca z nich zdolność do innowacyjności jest jednym z podstawowych wyróżników intuicyjnych zarządzających. Powstaje zatem pytanie:

RQ5: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a poziomem jej zdolności do innowacji?

Intuicja wykorzystywana jest w różnego rodzaju decyzjach. Zwraca się uwagę na jej korzystny wpływ na decyzje dotyczące tworzenia relacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (decyzje dotyczące wyboru partnerów biznesowych lub współpracowników) (Krawczyk-Bryłka, 2015, s. 139–141). Analizując zdolność do współpracy intuicyjnych decydentów, można przyjąć, że odznaczają się oni wysokim poziomem tej zdolności ze względu na charakterystyczną dla nich umiejętność komunikacji (wynikającą ze znacznych umiejętności społecznych) oraz rozwiniętą świadomość emocjonalną związaną ze zdolnością do identyfikacji i zrozumienia własnych emocji oraz emocji innych (Malewska, 2018, s. 98). Cechy te ułatwiają nawiązywanie i utrzymanie relacji o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Powstaje zatem pytanie:

RQ6: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą a jej zdolnością do współpracy?

Kultura przedsiębiorcza jest jednym z podstawowych elementów przedsiębiorczości strategicznej. Ułatwia ona podejmowanie wyzwań oraz strategiczne zarządzanie zasobami. Umożliwia jednocześnie poszukiwanie szans i określanie korzyści płynących z ich wykorzystania. Skuteczna kultura przedsiębiorcza to taka, która zorientowana jest na generowanie nowych pomysłów, zachęcanie do podejmowania ryzyka, tolerowanie błędów, promowanie procesu uczenia się oraz kreowanie innowacji produktowych, procesowych i administracyjnych (Sajdak, 2019, s. 103–104). Zestawiając cechy i predyspozycje intuicyjnego decydenta z wyróżnikami kultury przedsiębiorczej, można odnotować, że są one w wielu aspektach spójne. Przyjmując założenie, że cechy i wartości osób zarządzających znajdują odzwierciedlenie w przyjmowanej w przedsiębiorstwie kulturze organizacyjnej, zasadne staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie:

RQ7: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a występowaniem w organizacji kultury przedsiębiorczej?

Zakładając istnienie zależności między poszczególnymi komponentami przedsiębiorczości strategicznej (zdolność do innowacji, zdolność do współpracy, kultura przedsiębiorcza) a stopniem wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji sformułować można kolejne pytanie badawcze o charakterze ogólnym:

RQ8: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem przedsiębiorczości strategicznej?

Sposób podejmowania decyzji a przywództwo strategiczne

Jednym z podstawowych współczesnych kierunków badawczych w ramach nurtu zasobowego jest przywództwo strategiczne (Polowczyk, 2011, s. 3–7). Pojęcie to nie jest do końca jednoznacznie sprecyzowane i od wielu lat jest tematem dyskusji o charakterze teoretyczno-praktycznym. Wynika to z faktu relatywnie niskiego stopnia rozpoznania tej problematyki (Sajdak, 2019, s. 120).

Ciekawy pogląd prezentuje H.I. Ansoff (1985, s. 167), według którego przywództwo strategiczne nie powinno być domeną wyłącznie naczelnego kierownictwa, ale przede wszystkim powinno obejmować swoim zasięgiem całą organizację. Oznacza to, że może ono być sprawowane także na niższych szczeblach w hierarchii. Jego istotą jest przewodzenie całej organizacji, uwzględniając jej rozwój, zmieniające się wartości i zdolności oraz dynamiczne relacje z otoczeniem (Boal, Hooijberg, 2000, s. 516). Zwraca się uwagę na cztery cechy charakteryzujące przywódcę strategicznego, a mianowicie: koncentrację na zrozumieniu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych pojawiających się we wnętrzu organizacji oraz w jej otoczeniu, skuteczne działanie w warunkach niepewności, złożoności i szumu informacyjnego, multizadaniowość oraz umiejętność delegowania uprawnień (Simsek i in., 2015, s. 466). Przywódca strategiczny powinien posiadać także zdolność myślenia strategicznego. W wąskiej definicji tego pojęcia kładzie się nacisk na procesy generacji, myślenia twórczego, innowacyjnego, syntetycznego, intuicyjnego oraz dywergencyjnego (Mintzberg, 1994).

Ze względu na fakt, że powyższe cechy i zdolności są w dużej mierze zbieżne z charakterystyką intuicyjnego decydenta (koncentracja na znalezieniu optymalnego rozwiązania dla problemu decyzyjnego poprzez nieustanną analizę i przetwarzanie dostępnych informacji, umiejętność syntezy i analizy dużej ilości informacji oraz zidentyfikowanie tych kluczowych z punktu widzenia podejmowanych decyzji, umiejętność działania w warunkach ryzyka i niepewności, umiejętność komunikacji i pracy w zespole (Malewska, 2018, s. 98–99)), można założyć, że przywódca strategiczny powinien w większym stopniu podejmować decyzje w sposób intuicyjny niż racjonalny.

Mimo rozbieżności w definiowaniu przywództwa strategicznego, liczni autorzy uznają, że przywództwo strategiczne powinno łączyć wizjonerstwo z zarządzaniem operacyjnym. Oznacza to umiejętność integracji wizji, przekonań i wartości z ograniczeniami zasobowymi o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym (Dyduch, Bratnicki, 2017). Odnosząc tak rozumiane przywództwo strategiczne do sposobu podejmowania decyzji, można przyjąć, że przywództwo wizjonerskie jest spójne z cechami charakterystycznymi dla intuicyjnego menedżera, takimi jak: umiejętność całościowego spojrzenia na sytuację decyzyjną, unikatowe podejście do problemów, generowanie innowacyjnych rozwiązań i strategii (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). W związku z tym ten rodzaj przywództwa będzie wiązał się z zastosowaniem intuicyjnego podejmowania decyzji. Ten wniosek potwierdzają również wyniki badań przeprowadzone przez A. Gosticka oraz C. Eltona (2009, s. 39), zgodnie z którymi efektywność przywództwa strategicznego uzależniona jest między innymi od zwiększenia zaangażowania pracowników poprzez ich udział w ustalaniu celów i kształtowanie strategii, stosowanie otwartego stylu komunikacji (o nieformalnym charakterze), wykorzystanie potencjału pracowników, wpieranie kreatywności oraz budowanie atmosfery wzajemnego zaufania. Zauważyć można, że zaproponowane przez autorów czynniki warunkujące skuteczność przywództwa strategicznego są spójne z przedstawianą w literaturze charakterystyką

stylu pracy intuicyjnego menedżera. Decydent intuicyjny działa sprawniej, gdy współpracuje z osobami o podobnych cechach, zdolnościach, stylu pracy i myślenia. Do podstawowych cech intuicyjnego menedżera zalicza się wysoki poziom kreatywności i innowacyjności (poszukiwanie unikatowych rozwiązań). Poza tym działa on sprawniej w zespole, w którym dominują więzi nieformalne, a zależności między członkami zespołu mają charakter doradczy a nie hierarchiczny (Malewska, 2018, s. 99).

Z kolei przywództwo menedżerskie (operacyjne) skłania do wykorzystania racjonalnego sposobu podejmowania decyzji, dla którego charakterystyczne są redukcja ryzyka i niepewności, staranne kalkulowanie kosztów i korzyści związanych z poszczególnymi opcjami decyzyjnymi czy poszukiwanie rozwiązań poprzez identyfikowanie przyczyn zaburzenia (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Powstaje zatem pytanie dotyczące relacji przywództwa menedżerskiego i wizjonerskiego w ramach przywództwa strategicznego. Jednocześnie interesujące poznawczo wydaje się określenie proporcji w wykorzystaniu intuicyjnego oraz racjonalnego sposobu podejmowania decyzji przez przywódców strategicznych. Odnosząc się do powyższych rozważań, sformułować można następujące pytanie badawcze:

RQ9: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a występowaniem w organizacji przywództwa strategicznego?

Podsumowanie

Pandemia, przełomy cywilizacyjne, globalizacja, zmiany techniczno-technologiczne, duża dynamika zmian, a także kryzysy gospodarcze i finansowe stanowią warunki, w których zmuszone są funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa. Realia te utrudniają lub czasami wręcz uniemożliwiają racjonalne podejmowanie decyzji. Analiza przestaje być jedynym sposobem pozyskiwania i przetwarzania informacji. Coraz większą rolę w tym obszarze zaczyna odgrywać intuicja decydentów. Intuicyjny proces myślenia i podejmowania decyzji jest postrzegany jako atrakcyjna i skuteczna alternatywa lub uzupełnienie dla procesów analitycznych. Jednocześnie należy podkreślić, że zarządzający poszukują sposobów radzenia sobie z niepewnością i zmiennością otoczenia. Jedną z propozycji, będących odpowiedzią na ten problem, jest kształtowanie zwinności strategicznej, oznaczającej zdolność organizacji do inicjowania zmian strategicznych. W związku z powyższymi zarysowanymi trendami w zarządzaniu powstaje pytanie o istnienie zależności między stopniem wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem zwinności strategicznej przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, iż zwinność strategiczna jest konstruktem złożonym, autorki planują w dalszych badaniach empirycznych zweryfikować istnienie zależności pomiędzy poszczególnymi atrybutami zwinności strategicznej (wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna, przywództwo strategiczne) a stopniem wykorzystania intuicji przez kadrę zarządzającą w procesach podejmowania decyzji. Argumentem przemawiającym za

zasadnością realizacji pogłębionych badań empirycznych jest relatywnie niski stopień eksploracji obydwu obszarów badawczych (zarówno intuicji w zarządzaniu, jak i zwinności strategicznej przedsiębiorstwa). Dodatkowo połączenie obu konstruktów i próba znalezienia zależności między nimi stanowi nowatorską propozycję wypełnienia zidentyfikowanej przez autorki w tym obszarze luki badawczej.

Ze względu na charakter przedmiotu badań zdecydowano się na badania z wykorzystaniem metod ilościowych oraz popularnego narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Przed rozpoczęciem badania właściwego przeprowadzono pilotaż, w którym udział wzięło 20 respondentów – przedsiębiorców średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Badanie pilotażowe ujawniło trudności w zrozumieniu niektórych pytań, wynikające z wieloznaczności wykorzystywanych pojęć. Dyskusje z respondentami dotyczące zasadności poszczególnych pytań oraz różnych możliwości ich interpretacji doprowadziły do modyfikacji, mających wpływ na ostateczną treść kwestionariusza ankiety. Uwagi dotyczące uproszczenia języka stosowanego w ankiecie oraz sugestie dotyczące skrócenia kwestionariusza zostały uwzględnione. Zarówno intuicja, jak i zdolność do inicjowania zmian strategicznych stanowią konstrukty teoretyczne wymagające operacjonalizacji. Analizę związków pomiędzy zmiennymi obserwowanymi i ukrytymi można przeprowadzić z wykorzystaniem różnych podejść analitycznych. W badaniu właściwym planuje się wykorzystanie modelowania równań strukturalnych, umożliwiającego wykorzystanie zarówno zmiennych obserwowalnych, mierzonych podczas badania, jak i zmiennych nieobserwowalnych, które nie są bezpośrednio mierzone w badaniu, jednak są wyprowadzone na podstawie krytycznej analizy literatury. Zaletą tej metody jest dokładniejsze, niż przy wykorzystaniu innych metod, badanie zależności między konstrukcjami teoretycznymi a ich empirycznymi argumentami.

dr hab. Kamila Malewska, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-0365-6318
e-mail: k.malewska@ue.poznan.pl

dr hab. Maja Sajdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0003-0638-0609
e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl

Przypis

- ¹⁾ Studia literaturowe dotyczące intuicji w podejmowaniu decyzji przeprowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych” sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC – 2014/13/D/HS4/01750.

Bibliografia

- [1] Agor W.H. (red.), (1989), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przeprowadzić i zarządzać*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- [2] Allison T., Puce A., McCarthy G. (2000), *Social Perception from Visual Cues: Role of the STS Region*, „Trends in Cognitive Science”, Vol. 4, pp. 267–278.
- [3] Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [4] Bernardes E.S., Hanna M. D. (2009), *A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 29, No. 1, pp. 30–53.
- [5] Bieniok H., Halama H., Ingram M. (2006), *Podejmowanie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [6] Boal K.B., Hooijberg R. (2000), *Strategic Leadership Research: Moving on*, „Leadership Quarterly”, Vol. 11, No. 4, pp. 551–549.
- [7] 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”, Vol. 32, No. 5, pp. 45–52.
- [8] Bolesta-Kukulka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- [9] Chiva R., Alegre J., Lapiedra R. (2007), *Measuring Organizational Learning Capability among the Workforce*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, No. 3/4, pp. 224–242.
- [10] Covey S. (2003), *Siedem nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań.
- [11] Dane E., Pratt M.G. (2007), *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 1, pp. 33–54.
- [12] Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast Strategy. How Strategic Agility will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, London.
- [13] Dyduch W., Bratnicki M. (2017), *Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 121–135.
- [14] Gasse Y. (1982), *Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur*, [in:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.M. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 57–71.
- [15] Gostick A., Elton C. (2009), *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*, MT Biznes, Warszawa.
- [16] Grušovnik D., Kavkler A., Uršič D. (2017), *Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia*, „Naše Gospodarstvo/Our Economy”, Vol. 63, No. 4, pp. 66–75.
- [17] Hayward T., Preston J. (1998), *Chaos Theory, Economics and Information: The Implications for Strategic Decision-making*, „Journal of Information Science”, Vol. 5, No. 5, pp. 173–182.
- [18] Hogarth R. (2001), *Educating Intuition*, University of Chicago Press, Chicago.
- [19] Jambulingam T., Kathuria R., Doucette W. (2005), *Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry*, „Journal of Operations Management”, Vol. 23, pp. 23–42.
- [20] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- [21] Krawczyk-Bryłka B. (2015), *Działania intuicyjne w praktyce przedsiębiorczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 11, Część I, s. 131–144.
- [22] Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [23] La Pira F. (2011), *Entrepreneurial Intuition, an Empirical Approach*, „Journal of Management and Marketing Research”, Vol. 6, No. 1, pp. 1–22.
- [24] 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.
- [25] Lieberman M. (2000), *Intuition. A Social Cognitive Neuro-science Approach*, „Psychological Bulletin”, Vol. 126, pp. 109–137.
- [26] Lipshitz R., Klein G., Orasanu J., Salas E. (2001), *Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making*, „Journal of Behavioral Decision Making”, Vol. 14, pp. 331–352.
- [27] Lyytinen K., Rose G. (2006), *Information System Development Agility as Organizational Learning*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 15, No. 2, pp. 183–199.
- [28] Malewska K. (2018), *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- [29] Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review”, January-February, pp. 107–114.
- [30] Mishra S., Mahapatra S., Datta S. (2014), *Agility Evaluation in Fuzzy Context: Influence of Decision-makers' Risk Bearing Attitude. Benchmarking*, „An International Journal”, Vol. 21, No. 6, pp. 1084–1119.
- [31] 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.
- [32] Moors A., De Houwer J. (2006), *Automaticity: A Theoretical and Conceptual Analysis*, „Psychological Bulletin”, No. 132, pp. 297–326.
- [33] Mustafa Z., Hamad M., Yozgat U. (2017), *Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking*, „Management Science Letters”, Vol. 7, pp. 407–422.
- [34] Nandram S.S. (2016), *How Do Spirituality, Intuition and Entrepreneurship Go Together*, „Philosophy of Management”, Vol. 15, pp. 65–82.
- [35] Nogalski B., Niewiadomski P. (2017), *Elastyczność-atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [36] Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [37] Polowczyk J. (2011), *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 3–7.
- [38] Sadler-Smith E., Hodgkinson G.P., Sinlar M. (2008), *A Matter of Feeling? The Role of Intuition in Entrepreneurial Decision-Making and Behaviour*, [in:] W.J. Zerbe, Ch.E.J. Hartel, N.M. Ashkansy (eds.), *Research on Emotion in Organisations: Emotions, Ethics and Decision-Making. Research on Emotion in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 35–55.
- [39] Saiz-Alvarez J. M., Cuervo-Arango C., Coduras A. (2013), *Entrepreneurial Strategy, Innovation, and Cognitive Capabilities: What Role for Intuitive SMEs?*, „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 23, No. 2, pp. 29–40.
- [40] Sajdak M. (2019), *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [41] Salas E., Rosen M.A., DiazGranados D. (2010), *Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations*, „Journal of Management”, Vol. 36, No. 4, pp. 941–973.
- [42] Simsek Z., Jansen J.J.P., Minichilli A., Escriba-Esteve A. (2015), *Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed?*, „Journal of Management Studies”, Vol. 52, No. 4, pp. 465–478.
- [43] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- [44] Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [45] Tversky A., Kahneman D. (1974), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science”, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124–1131.
- [46] Vergas M. (2013), *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning. Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, „Journal of Technology Management and Innovation”, Vol. 8, No. 3, pp. 57–69.
- [47] Wiklund J., Shepherd D.A. (2003), *Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 3, pp. 1307–1314.
- [48] Williams K.C. (2012), *Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis*, „Journal of Management Policy and Practice”, Vol. 13, No. 5, pp. 48–65.

Intuition in Decision Making and the Ability of Enterprises to Make Strategic Changes – Research Assumptions

Summary

The aim of the article is to identify the relationship between the degree of utilising intuition in decision making by the management and the ability of enterprises to make strategic changes, using the construct of strategic agility. This article is conceptual and provides a starting point for further empirical research. The authors' aspiration is to formulate research questions, which will then be verified in planned empirical studies. The article consists of four main parts preceded by an introduction and summarised by ending. Individual parts contain theoretical considerations, based on a thorough analysis of the literature on the subject, aimed at determining the relationship between individual constructs of strategic agility (strategic sensitivity, flexibility, strategic entrepreneurship, and strategic leadership) and the use of intuition in the decision-making process. The article uses the method of deductive inference based on the analysis of the literature on the subject and observations of management practice.

Keywords

intuition, adaptation, strategic agility, change