

SYLWIA STAŃCZYK, ALEKSANDRA SUS**Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

INTUICJA W ZARZĄDZANIU

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

Artykuł koncentruje się na zaprezentowaniu kategorii, które warunkują współczesny sukces organizacyjny. Na podstawie przeprowadzonych rozważań o charakterze teoretycznym, do tych czynników zakwalifikowano kreatywność i innowacyjność. Wydaje się, że logiczne postępowania szkoły planistycznej ustępują miejsca intuicyjnym szkołom prostych reguł, czy opcji realnych (te również mogą przyjąć formę filozofii zarządzania, pomimo swojego pierwotnego, analitycznego charakteru). Ponadto, podkreślono w artykule rangę pierwiastka behawioralnego, nadając mu priorytetowe współcześnie znaczenie.

1. Wprowadzenie: co z logiką w zarządzaniu?

Zadajmy sobie pytanie na ile decyzje strategiczne podejmowane są względami racjonalnymi, a na ile intuicyjnie? Czy każdy menedżer ma dostateczną wiedzę specjalistyczną, wiedzę o otoczeniu, wiedzę z zakresu zarządzania w momencie podejmowania rewolucyjnych decyzji wpływających na losy firmy? A jeśli nawet ją posiada, to czy potrafi wykorzystać, czy potrafi połączyć różne informacje w innowacyjne rozwiązanie, użyteczne z punktu widzenia zindywidualizowanego klienta? Nauki o zarządzaniu przepełnione są racjonalnością, logiką, uporządkowaniem, systematyzacją, a praktyka gospodarcza dostarcza przypadków sukcesów rynkowych osiągniętych dzięki intuicji, szybkiej reakcji na niewyraźne symptomy pojawiających się potrzeb i działaniu ad hoc. Apple, Google, Microsoft czy Starbucks są tego niewątpliwym przykładem.

Nawet Einstein, utożsamiany z racjonalnym myśleniem mówił, że wiedza naukowa nie zastąpi chwil olśnienia [23]. Intuicja się opłaca, myślenie może przeszkadzać, kreatywność i twórczość wraca do łask w teorii przywództwa i koncepcjach wizjonerskich organizacji. W tym momencie warto bliżej zapoznać się z tym zagadnieniem lokując go w kontekście nauk o zarządzaniu.

Celem opracowania jest zaprezentowanie siły czynnika ludzkiego w działaniach biznesowych, a w szczególności wskazanie intuicji jako warunku koniecznego w turbulentnych warunkach otoczenia, intensywnej konkurencji, przyspieszających innowacji i zmieniających się potrzeb zindywidualizowanego klienta. Rozważania zostaną przeprowadzone w perspektywach zarządzania jako dyscypliny naukowej i zarządzania jako zestawu działań nakierowanych na osiągnięcie celów strategicznych. W opracowaniu przyjęto a priori założenie, że podstawą behawioryzmu w zarządzaniu jest wiedza psychologiczna, odnosząca się do psychiki i zachowania człowieka. Założenie to jest ugruntowane poznawczo, choć swoistym novum może być jego ujęcie w naukach o zarządzaniu. Artykuł powstał w oparciu o rozważania natury teoretycznej.

2. Od intuicji do innowacyjności

W literaturze tematu można wyróżnić wiele ujęć definicyjnych i punktów widzenia kategorii *intuicja*, których niejednorodność wynika przede wszystkim z jej irracjonalnego charakteru. Intuicja jest przedstawiana w trzech ujęciach. C.G. Jung [11], M.R. Westcott i J.H. Ranzoni [35] oraz M.H. Raidl i T.I. Lubart [27] traktują intuicję szeroko, w kategoriach procesu, w przeciwieństwie do D. Kahneman'a [12], który postrzega intuicję głównie jako wynik – myśli, bądź jako wnioski. Z kolei D.G. Myers [21] czy E. Policastro [24] wyraźnie akcentują atrybutowy charakter intuicji. W odpowiedzi na dużą różnorodność definicji (których przegląd nie został tutaj zamieszczony ze względu na ograniczenia edytorskie) brak porozumienia w kontekście wyłonienia wiodącego sposobu postrzegania intuicji, S. Epstein zaproponował własne ujęcie tej kategorii, które wydaje się w pełni odzwierciedlać jej sens. Według tego autora intuicja dotyczy wiedzy ukrytej oraz doświadczeń decydentów, realizowanych według podświadomych procesów. Aby jednak zgłębić tajniki intuicji autor proponuje dokonać porównania pomiędzy intuicją i racjonalnym myśleniem w następujących ujęciach: działanie w oparciu o doświadczenie vs. działanie w oparciu o świadome rozumowanie, emocje vs. logika, hedonizm vs. ascetyzm, minimalne wykorzystanie zasobów poznawczych vs. kognitywne zasoby, niewerbalność systemu, kodowana w metaforach, scenariuszach i obrazach vs. system werbalny, kodowany w symbolach, słowach i liczbach [8, s. 299].

Jak już wspomniano, istotą intuicji jest irracjonalność, a jej przejawy nie są zarówno związane z analitycznym rozważaniem faktów, jak i racjonalną oceną potencjalnych skutków podejmowanych decyzji. Decyzje o charakterze intuicyjnym są podejmowane szybko i spontanicznie, z wykluczeniem szczegółowej analizy dostępnych informacji. Cechy decyzji intuicyjnych świadczą o ich szczególnej przydatności dla organizacji, które działają w warunkach wysokiej niepewności i ryzyka. Szczególnego znaczenia nabierają

umiejętności radzenia sobie z twórczymi problemami, ponieważ domeną pracowników staje się nie świadomość, a podświadomość, nie analiza, lecz synteza, i nie logiczne myślenie, lecz właśnie intuicja [3, s. 136-137; 29, s. 91]. Intuicja jest zatem jednym z komponentów kreatywności [2, s. 453] – najbardziej pożądanym atrybutem współczesnych organizacji.

Co powoduje, że zagadnienia kreatywności, spopularyzowane przez E. de Bono, T. Proctora, W.J Gordona, czy A. Osborna, stają się szczególne w obszarze nauk o zarządzaniu? Odpowiedź na to pytanie trafnie ujął J. March [19]: „Organizacje napotykać wielką liczbę problemów niemal równorzędnej wagi, znajdują jednak niewiele rozwiązań. Dlatego też szansa na znalezienie rozwiązania specyficznego problemu jest nikła” [za: 26, s. 24]. Okazuje się, że takie jej cechy jak giętkość, płynność i oryginalność stanowią podstawę innowacyjnego myślenia, które staje się kluczową kompetencją XXI wieku.

Pomijając schumpeterowskie i druckerowskie podejście do innowacji (choćaby z racji dość szerokiego ich omówienia w literaturze przedmiotu), należałoby zwrócić uwagę na nowe postrzeganie innowacji i innowacyjności, bowiem coraz częściej pojawiające się [5; 15] podejście otwarte, rozpoczyna nową erę w rozumieniu, pozyskiwaniu i aplikacji innowacji (tabela 1).

Tabela 1. Innowacja otwarta a zamknięta – różnice i wynikające z nich korzyści

Innowacja zamknięta	Innowacja otwarta
W strukturze organizacyjnej funkcjonują najlepsi specjaliści, czego konsekwencją jest łatwy i szybki dostęp do wiedzy, ale też wysokie koszty.	Uwaga jest skoncentrowana na tworzeniu interaktywnych relacji z otoczeniem. W ten sposób staje się możliwe obniżenie kosztów oraz dostęp do bazy ekspertów.
Źródłem nowatorskich pomysłów jest wnętrze firmy.	Źródłem pomysłów staje się otoczenie organizacji.
Konkurencja o sumie zerowej, wynikająca z pierwszeństwa wprowadzania innowacji na rynek.	Bycie pierwszym nabiera marginalnego znaczenia, szczególnie w świetle korzyści jakie można generować dzięki nowemu modelowi biznesowemu.
Prawdopodobieństwo wygranej rośnie proporcjonalnie do liczby nowych pomysłów.	Zarówno pomysły wewnętrzne, jak i zewnętrzne stanowią podstawę wygranej na rynku.
Proces przekazywania informacji na rynek jest hamowany, tak by konkurencyjne przedsiębiorstwa nie wykorzystały ich w swoich procesach innowacyjnych.	Transfer wiedzy na zewnątrz i z zewnątrz umożliwia korzystanie z nowatorskich rozwiązań – więcej nowych rozwiązań strukturalnych, w tym sieciowych.

Źródło: [18, s. 56, za: 4, s. xxvi].

Model innowacji otwartych zakłada, iż głównym źródłem nowatorskich pomysłów firmy staje się jej otoczenie. Za twórcę tego podejścia uznawany jest H. Chesbrough, choć już dużo wcześniej W.M. Cohen i D.A. Levinthal zwrócili

uwagę na wiedzę pochodzącą z zewnątrz organizacji, jako krytyczny składnik innowacyjnego rozwoju [6, s. 18; za: 15, s. 131]. H. Chesbrough podkreśla, iż innowację otwartą można rozumieć, jako antytezę tradycyjnej, wertykalnej integracji, rozumianej jako innowacja zamknięta. Ten nowy model innowacji podkreśla interaktywny charakter procesu innowacji, a głównymi źródłami inspiracji stają się wiodący użytkownicy i dostawcy [15, s. 132], czy partnerzy i lokalne społeczności [5, s. 20]. W tym znaczeniu innowatorzy raczej nie działają w pojedynkę, na polu swojej organizacji, lecz koncentrują się na pracy zespołowej, aktywnie wykorzystując okazje, których źródłem jest przede wszystkim otoczenie i na tej podstawie budują swoją unikatowość i oryginalność. Autor koncepcji wskazując jej ograniczenia, podkreśla, iż najważniejszą kwestią staje się konieczność zwiększenia uwagi ze strony organizacji na elementy otoczenia (w tym również zmiana celów systemu wczesnego ostrzegania [szerzej na ten temat m.in. w: 31, 32]) wymagająca większych nakładów energii, czasu i zaangażowania [5, s. 20, 25-26].

Podsumowując, burzliwość otoczenia i jego niepewność stanowią fakt. W takich warunkach nie zawsze jest możliwe podejmowanie decyzji w oparciu o narzędzia analityczne. Heurystyka ponownie święci triumfy, wraz z wpisana w niej intuicją, która sprawdza się wtedy, kiedy decyzję należy podjąć natychmiast, nie mając pełnego zestawu danych (w różnych konfiguracjach, zarówno w postaci niepewności, jak ryzyka). Miękkie podejście do problemów organizacyjnych skutkuje zmianą sposobu postrzegania innowacji, na rzecz otwartych zależności organizacji i otoczenia. W centrum uwagi przede wszystkim pozostaje człowiek i jego zachowania.

3. Behawioryzm w zarządzaniu

Studia literatury przedmiotu skłaniają do wysunięcia apriorycznego wniosku, iż podstawowym podmiotem nauk ekonomicznych sensu largo (jako dziedziny naukowej) jest człowiek i jego zachowania. J. Polowczyk podkreśla, że człowiek jest twórcą ekonofery, globalnego systemu gospodarczego składającego się z miliardów ludzi i organizacji, które pomnażają osiągnięcia ziemskiej cywilizacji [25, s. 48]. Zatem ludzkie zachowanie nie tylko jest trzonem teorii ekonomii [1, s. 115], ale i zarządzania jako dyscypliny naukowej.

Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu jest oczywisty, a ich psychologiczne konotacje widać wyraźnie w badaniach i teoriach behawiorystów, zwłaszcza tych, którzy skłaniają się ku teoriom deskryptywnym, opisującym rzeczywiste wybory, a nie normatywnej charakterystyki hipotetycznych wyborów racjonalnych. Psychologiczne wątki pojawiają się w założeniach szkół zarządzania z różną intensywnością. Zanim narodziła się teoria organizacji i zarządzania natura ludzka i zasady współzycia ludzi

stanowiły ważny aspekt ekonomiczny, czego przykładem jest dzieło A. Smitha z 1759 roku, zatytułowane *Teoria uczuć moralnych*.

Pierwsze teoretyczne prace w zakresie nauk zarządzania powstały na przełomie XIX i XX wieku i zawdzięczamy je grupie autorów określanych mianem klasycznej szkoły w zarządzaniu. Klasyczne spojrzenie wskazało kluczowe procesy, funkcje i umiejętności kierownicze, które i dziś są uznawane za istotne. Skoncentrowało uwagę na zarządzaniu jako przedmiocie badań naukowych. Miało jednak pewne ograniczenia, bowiem było bardziej właściwe dla stabilnych i prostych organizacji, niż dla organizacji współczesnych, dynamicznych i złożonych. Zbyt często zalecało uniwersalne procedury, nieodpowiednie w konkretnych sytuacjach. Ograniczenie tego podejścia stanowi również słabość roli jednostki w organizacji. Rolę tę w pełnijszy sposób ujmuje podejście podmiotowe, behawioralne. Człowiek jest tu traktowany jako równoprawny składnik organizacji, uważa się go za najważniejszy, jedyny twórczy składnik, a przedmiotem zainteresowań stają się potrzeby, pragnienia i zachowania ludzi w organizacji. Właśnie kierunek stosunków międzyludzkich zapoczątkował wykorzystywanie w naukach zarządzania dorobku socjologii i psychologii. Jest on oparty na dominującej roli człowieka w organizacji. Zarówno w nurcie socjologicznym, jak i psychologicznym (odłamach kierunku stosunków międzyludzkich), obraz organizacji przedstawia się odmiennie, niż jego wcześniejsza strukturalna wizja ze szkoły klasycznej. Na znaczeniu nabiera wspólne podejmowanie decyzji, partycypacja i praca zespołowa. Nurt psychologiczny zakłada nawet pełną autonomię człowieka, który kieruje się w działaniu potrzebami *ego* wynikającymi z osobowości i wartości, które wyznaje. Motywy człowieka są zatem indywidualne i zmienne w zależności od sytuacji.

Jak widać, o ile na początku XX wieku mało popularne (bo i mało wymierne) były psychologiczne ujęcia w zarządzaniu, o tyle szkoła stosunków międzyludzkich jest już przejawem pełnej obfitości metod i koncepcji zarządzania wykorzystujących wiedzę psychologiczną i socjologiczną. Pomimo niewątpliwych zalet tego kierunku, wiele koncepcji behawioralnych nie zostało jednak w ogóle wprowadzonych w życie ze względu na niechęć, brak zrozumienia, czy brak akceptacji menedżerów. Także założenia kierunku stosunków międzyludzkich mają swoje ograniczenia – sprzyjają bowiem unikaniu niepewności, małemu poczuciu ryzyka i nastawieniu na stabilizację, co nadal nie jest pożądane z punktu widzenia dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw. Z pewnością jednak behawioryzm na dobre zagościł w naukach o zarządzaniu i o ile znowu jest go „mniej” w nurcie systemowym, to staje się bardziej wyrazisty w szkole sytuacyjnej.

W późniejszym okresie wyraźnymi zwolennikami metod deskryptywnych są oczywiście przedstawiciele nowej fali w zarządzaniu, na czele z T.J. Petersem i R.H. Watermanem [22], którzy sprzeciwiają się naukowemu zarządzaniu i zachęcają do studiowania przypadków. Podczas gdy systemowe podejście

widoczne w metodach i technikach zarządzania lat 60. i 70. opiera się głównie na teorii oraz „zarządzaniu akademickim”, lata 80. przynoszą zwrot w kierunku obserwacji i analizy tych rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce. Wspomniani autorzy fascynują się doświadczeniami firm osiągających najlepsze rezultaty i doceniają wybitne jednostki, przywódców, którzy mieli indywidualne podejście do kierowanych przez siebie organizacji. Wśród nich warto wymienić Billa Hewletta i Dave’a Packarda, Raya Kroca, Steve’a Jobsa i Steve’a Woźniaka. Podejście indywidualne, jednostkowe, wyjątkowe – wyraźnie widać tutaj wątek psychologiczny, a zatem i behawioralne podejście do problemu.

Propagatorzy „nowej fali” zwracają jednak uwagę na to, że w „doskonałych” organizacjach liczą się nie tylko jednostki na szczycie, ale także indywidualności na niższych szczeblach. Niepowtarzalne jednostki i zespoły przesądzą dziś o sukcesie firm. Zdaniem jednego z dyrektorów National Semiconductor: „Ludzie z dyplomami zarządzania takich uczelni, jak Harvard czy Stanford, utrzymują się mniej więcej siedem miesięcy. Oni nie potrafią radzić sobie z niepewnością” [22, s. 35]. Zatem liczy się innowacyjność (która wynika z kreatywności) – twórczy umysł i realizacja pomysłów. Nowa fala to wyraźny atak na racjonalny model zarządzania, któremu zarzuca się pomijanie ludzi.

4. W kierunku ewolucyjnej koncepcji strategii

Psychologiczne podstawy zarządzania nie tylko dotyczą różne szkoły mniej lub ściślej ze sobą powiązane. Behawioryzm pojawia się również w odniesieniu do konkretnych rozwiązań strategicznych. Pojawia się nawet określenie strategii behawioralnych odzwierciedlających wzorce zachowań organizacji, a raczej zachowań menedżerów [14, s. 54]. Oczywiście trudno tu znów o jakieś uporządkowanie, co wydaje się raczej zrozumiałe wobec faktu, że strategia jest dziełem człowieka, którego deterministyczna natura jest raczej wątpliwa.

Rozważania na tym etapie warto rozpocząć jednak od klasycznego podziału podejść do strategii. I tak z jednej strony owej dychotomii mamy planistyczną koncepcję strategii, która zakłada, że organizacje formułując plany strategiczne mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny i uporządkowany. Zgodnie z tym podejściem formułowanie strategii jest zatem formalnym procesem szeroko wykorzystującym skomplikowane procedury i instrumenty planistyczne (prognostyczne). Z drugiej strony H. Mintzberg, E. Wrapp czy J.B. Quinn przedstawiają ewolucyjną koncepcję strategii, twierdząc, że w tak złożonym i turbulentnym otoczeniu formułowanie precyzyjnych, długookresowych planów nie ma większego sensu. W tym rozumieniu strategia „wykluwa się” w trakcie działalności rynkowej firmy i nie da się jej określić a priori w postaci formalnego planu zawierającego zadania do realizacji. Taki proces nazywamy strategią inkrementalną, wyłaniającą się

i w wielu przypadkach jest ona nawet pozbawiona głębszych refleksji. Podejście ewolucyjne jest często (w pewnym uproszczeniu) klasyfikowane w jednym ujęciu z podejściem behawioralnym [patrz: 14, s. 16-17].

Pomijając tradycyjne dychotomiczne podziały strategii, które mogłyby stanowić punkt odniesienia do poszukiwań wątków behawioralnych, warto w tym miejscu skoncentrować się na współczesnych ujęciach strategii (choćby ze względu na wyjątkową ich atrakcyjność w warunkach turbulencji i koniecznej elastyczności, a więc i innowacyjności [patrz: 28, s. 265-273; 30, s. 237-246]).

G. Hamel i B. Breen we wstępie do swojego dzieła *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* bezpośrednio podkreślają konieczność dopasowania współczesnych organizacji do nieciągłych warunków otoczenia. Autorzy mówią wprost: „Zarządzanie jest przestarzałe. Jest jak silnik spalinowy, którego technologia przestała się rozwijać. I bardzo niedobrze, że tak się stało. Dlaczego? Ponieważ zarządzanie – zdolność kierowania zasobami, wytyczania planów, programowania pracy i mobilizacji wysiłku – ma szczególne znaczenie dla osiągnięcia ludzkich celów. Jeśli nie jest efektywne, jak mogłoby lub powinno być, tracimy wszyscy” [10, s. 9]. Odpowiedzią ze strony nauki są nowe koncepcje w obszarze zarządzania, których celem jest uświadomienie współczesnym organizacjom istnienia nowych strategii zarządzania. Mowa tu chociażby o szkole opcji realnych, szkole prostych reguł, czy strategii błękitnego oceanu. Fundamentem każdej z tych nowych koncepcji jest kreatywność i jej wymiary: a) irracjonalny, w postaci intuicji i b) praktyczny w postaci innowacji.

Szkola prostych reguł wykorzystuje w procesie budowania przewagi konkurencyjnej umiejętność korzystania z przelotnych szans, dzięki użyciu prostych reguł, powstałych w wyniku logicznego myślenia i działania kadry kierowniczej. Innowacyjność powstałej w ten sposób strategii opiera się na pięciu różnych regułach (wykonawczych, granicznych, hierarchizujących, czasowych i rezygnacji z działania) [szerzej opisane w: 7]. W kanonach tej szkoły można także umiejscowić koncepcję błękitnego oceanu autorstwa W.Ch. Kim'a oraz R. Mauborgne, której kamieniem węgielnym są tzw. innowacje wartości, polegające na tworzeniu nowych wartości zarówno dla firmy, jak i jej nabywców [13, s. 16]. Choć wydaje się, iż jest to kolejne działanie jedynie opóźniające imitację przez uczestników gry rynkowej, do momentu przejścia wygenerowanych, nowych wartości, przez potencjalnych konkurentów [33, s. 85], to nadal wykorzystuje innowacje oraz kreatywność swoich pracowników.

Oprzysiężona analitycznie szkoła opcji realnych pozornie kłóci się ze stwierdzeniem imperatywu intuicji, kreatywności i heurystyki. Nieustannie kojarzona ze skomplikowanym aparatem matematycznym, problemami z wyceną przyszłych przepływów pieniężnych czy brakiem kompletnych danych wejściowych [20, s. 98], w rzeczywistości doskonale wpisuje się we współczesny aksjomat nieciągłości [9]. Dopiero dzięki analizie pewnych możliwych trajektorii decyzyjnych, przeprowadzanej w czasie rzeczywistym, i wyborze jednej,

najbardziej korzystnej drogi, możliwe staje się przeciwdziałanie niepewności i wzrost elastyczności. Dość często pomijanym w literaturze tematu jest fakt, iż podejście to może być stosowane nie tylko w postaci analitycznej, ale jako: proces organizacyjny, w którym opcje rozumiane są jako część większego procesu o charakterze strategicznym, oraz język służący konstruktywnej komunikacji w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych [34, s. 10].

Zmienność otoczenia generuje zmienność współczesnych organizacji. A może na odwrót (zwłaszcza w kontekście dwukierunkowości wpływów P. Sengego)? Jedno można przyjąć za pewnik. Zmienia się zarówno sama strategia, jak i proces jej przygotowania, ale człowiek nadal pozostaje na najważniejszym miejscu w organizacji. Czy zatem należy postawić pytanie o wysokość rangi nurtu behawioralnego w naukach o zarządzaniu? Wydaje się, że nie ma takiej potrzeby. Fakt jest faktem i należy go bezspornie zaakceptować.

5. Podsumowanie

Ujęciu behawioralnemu w zarządzaniu nie da się nadać granic, czy ram – jest to raczej niespójny zbiór teorii, które pojawiają się z różną intensywnością, przenikając różne paradygmaty zarządzania oraz zamierzenia strategiczne. Na behawioryzm można oczywiście spojrzeć jeszcze szerzej, nie tylko z punktu widzenia czerpania z wiedzy psychologicznej, ale nie jest to celem tego opracowania. Pewnym jest jednak fakt, że dotyka on naukę i praktykę zarządzania i niezaprzeczalnie neguje tradycyjne myślenie, utarte schematy i ścisłą racjonalność działania.

Konsekwencją nowego spojrzenia na zarządzanie jest wzrost ważności takich kategorii, jak intuicja, kreatywność i innowacje. To są właśnie czynniki, które napędzają współczesny świat biznesu. Począwszy od ujęcia J.A. Schumpetera, innowacje nadal ewoluują i zmieniają swoją formę i możliwości wdrożeniowe. Innowacje nie są możliwe bez miękkiego czynnika w zarządzaniu, jakim jest człowiek i jego cechy. Stanowią najważniejszy fenomen XXI wieku, a zaskakujące jest to, że ich dotychczasowy zbiór w naukach o zarządzaniu nie jest zbiorem zamkniętym. Ciekawe zatem co przyniesie przyszłość?

Literatura

- [1] **Beinhocker E.D.:** The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2007.
- [2] **Barron, F.B., Harrington D.M.:** Creativity, Intelligence, and Personality. "Annual Review of Psychology", 32, 1981.

-
- [3] **Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J.:** Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
 - [4] **Chesbrough H.:** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston 2003.
 - [5] **Chesbrough H.:** Open Innovation. Where We've Been and Where We're Going, Research-Technology Management 2012.
 - [6] **Cohen W.M., Levinthal D.A.:** Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly 35, 1990.
 - [7] **Eisenhardt K.M., Sull D.N.:** Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, January 2001.
 - [8] **Epstein S.:** Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It, Psychological Inquiry 21, 2010.
 - [9] **Foster R., Kaplan S.:** Twórcza destrukcja, Galaktyka, Łódź 2003.
 - [10] **Hamel G., Breen B.:** Zarządzanie jutro. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Harvard Business School Press, 2008.
 - [11] **Jung C.G.:** Psychological types, Harcourt, Brace, and Company, New York 1933.
 - [12] **Kahneman D.:** A Perspective on Judgment and Choice, "American Psychologist" 58, 2003.
 - [13] **Kim W.Ch., Mauborgne R.:** Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005.
 - [14] **Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.:** Koncepcje strategii organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
 - [15] **Laursen K., Salter A.:** Open the Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms, "Strategic Management Journal", Vol. 27, No. 2, 2006.
 - [16] **Lieberman M.D.:** Intuition: A Social Cognitive Neuroscience approach, Psychological Bulletin, 126, 2000.
 - [17] **Lundvall B.A. (red.):** National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Pinter, London 1992.
 - [18] **Łobejko S.:** Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] **Nowacki R., Staniewski M.W. (red.):** Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
 - [19] **March J.G.:** Decisions and Organisations, Blackwell, Oxford, 1988.
 - [20] **Miller K.D., Waller H.G.:** Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management, Long Range Planning 36, 2003.
 - [21] **Myers D.G.:** Intuition: Its Power and Perils, Yale University Press, New Haven 2002.
 - [22] **Peters T.J., Waterman R.H.:** In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, Harper&Row, New York 1982.
 - [23] **Pietraszek M.:** Poradź się intuicji, data publikacji: 24 wrzesień 2012, Zasoby Internetowe: <http://bizrun.pl/startuj/rola-intuicji-w-zakladaniu-firmy/>, data dostępu 14.01.2013.
 - [24] **Policastro E.:** Intuition [w:] **Runco M. A., Pritzker S. R. (red.):** Encyclopedia of Creativity, Vol. 2, Academic Press, San Diego 1999.
 - [25] **Polowczyk J.:** Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.

- [26] **Proctor T.:** Twórcze rozwiązywanie problemów, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [27] **Raidl M.H., Lubart T.I.:** An Empirical Study of Intuition and Creativity, *Imagination, Cognition and Personality*, 20, 2000-2001.
- [28] **Stańczyk S.:** Triada przewagi konkurencyjnej w obliczu niepewności, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1114 Zarządzanie nr 4*, Wrocław 2006.
- [29] **Stańczyk S.:** Nurt kulturowy w zarządzaniu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [30] **Stańczyk S., Sus A.:** Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, *Management Forum 2020*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
- [31] **Sus A.:** Strategiczny kontekst ryzyka w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, [w:] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – komunikacja ryzyka*, **J. Bizon-Górecka** (red.), Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz 2011.
- [32] **Sus A.:** Przyczyny i skutki nietrafności prognoz we współczesnym planowaniu strategicznym, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, **A. Sopińska** (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- [33] **Sus-Januchowska A.:** Ryzyko realizacji strategii błękitnego oceanu, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Wyd. SGH, 2006.
- [34] **Triantis A., Borison A.:** Real Options: State of the Practice, „*Journal of Applied Corporate Finance*”, Vol. 14, No. 2, 2001.
- [35] **Westcott M.R., Ranzoni J.H.:** Correlates of Intuitive Thinking, “*Psychological Reports*”, No. 12, 1963.

INTUITION IN MANAGEMENT

Summary

This article focuses on presenting the categories that determine the success of modern organizations. On the basis of theoretical considerations, these factors were classified as creativity and innovation. It seems that the logical procedure in planning school, gives way to simple intuitive rules, and real options (these can also take the form of management philosophy, despite its original, analytical nature). In addition, the article highlights the importance of behavioral elements, giving them an important priority today.