

INTUICIJOS VAIDMUO VERSLO SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESĖ

Violeta Barvydienė, Alisa Miniotaitė

ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas

Anotacija

Lietuvoje dar nebuvo atlikti tyrimai, siekiantys įvertinti intuicijos vaidmenį verslo sprendimo priėmimo procese bei išsiaiškinti Lietuvos verslo vadovų požiūrį į intuiciją ir intuicijos naudojimą. Todėl šio darbo išvados aktualios ne tik Lietuvos verslininkams, bet ir verslo konsultantams – personalo mokymo bendrovių specialistams.

2007 m. parengto mokslinio darbo problema – kaip naudoti intuiciją verslo sprendimų priėmimo procese. Darbo tikslas – iširti intuityvaus mąstymo (intuicijos) vaidmenį verslo sprendimų priėmimo procese. Darbo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti, kaip taikomas dualumo principas verslo sprendimų priėmime;
- 2) išanalizuoti intuicijos diskursą verslo literatūroje;
- 3) išanalizuoti intuityvaus mąstymo privalumus ir pavojus;
- 4) išsiaiškinti, kaip Lietuvos verslininkai supranta ir traktuoja intuiciją;
- 5) išsiaiškinti, ar Lietuvos verslininkai naudoja intuiciją ir kokių mastu priimančios verslo sprendimus.

Darbo rezultatas:

- 1) išsami intuicijos diskurso analizė verslo literatūroje;
- 2) intuityvaus mąstymo suvokimo ir naudojimo priimančios verslo sprendimus Lietuvoje tyrimas;
- 3) literatūros apžvalgos ir empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, praktinės interpretacijos vadovams pateikimas.

Literatūros apie intuiciją analizės išvadosse pateikiama informacija apie intuiciją kaip verslumo igūdį, intuiciją kaip žmogaus dešiniojo ir kairiojo smegenų pusrutulio sąveikos rezultata, įvertinami intuicijos privalumai bei pavojai, pateikiami intuicijos praktinio naudojimo patarimai. Tyrimas leido įvertinti, kaip intuityvus mąstymas suvokiamas ir naudojamas priimančios verslo sprendimus Lietuvoje. Tyrimo išvados leido atskleisti pagrindinius intuicijos suvokimo bei naudojimo skirtumus (atotrūkius) tarp įvairių verslo praktikų pasaulyje. Bendros išvados leidžia suprasti, kuriose srityse Lietuvos verslo tradicija bei konkurencingumas gali būti stiprinami.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: lyderis, intuicija, verslo sprendimai.

Abstract

The research on the evaluation of the role of intuition in the business decision process and the attitude towards intuition of Lithuanian business managers have not been implemented yet. Therefore the conclusions of this research paper are relevant and actual not only to Lithuanian business representatives but to business consultants, the representatives of personnel training companies, as well.

The issue of the paper is how intuition should be used in business decision making process. The goal of the research work is to investigate the role of intuitive thinking (intuition) in the process of the business decision making.

The objectives of the research work are as follows:

- (i) to analyze how the principle of duality is applied in business decision process;
- (ii) to analyze the discourse of intuition in Western business literature;
- (iii) to analyze the advantages and dangers of the use of intuition in business;
- (iv) to investigate how Lithuanian business representatives understand and treat intuition;
- (v) to investigate whether Lithuanian business representatives use intuition and in what level in the process of business decision making.

The result of final research work contains:

- (i) the comprehensive analysis of the discourse of intuition in business literature;
- (ii) the research on the perception and use of intuitive thinking in the process of business decision making in Lithuania;
- (iii) the summary of the review of the literature and the results of the empirical research, as well as practical interpretation attributed to the managers.

The conclusions of the literary analysis presents the information about the intuition as (a) an important business skill, (b) the result of the interaction of the left and right hemisphere of human brain, the advantages and dangers of the use of intuition and the recommendation on the practical use of intuition are presented therein as well. The research allowed the evaluation how the intuitive thinking is understood and used in the process of business decision making in Lithuania.

The conclusions of the Research Paper enabled to disclose the differences (gaps) in understanding and use of intuition between Western and Lithuanian business practices. The general conclusion allowed the understanding in which areas Lithuanian business tradition and competitiveness may be strengthened.

KEY WORDS:

Įvadas

Ekonomikos, vadybos ir politikos ekspertai teigia, kad intuicija – tai ta stiprioji gija, kuri veda į sėkmę, net jei pats verslininkas ir nežino intuicijos naudojimo taisyklių. Analizuojant verslo istoriją, tampa akivaizdu, kad bet kokios sėkmės centre yra žmogus – lyderis ir jo intuicija (Meneghetti, 2004).

Praėjusio šimtmečio paskutiniajame dešimtmetyje ypač susidomėta intuicija versle. Tapo aišku, kad intuicija – dešiniojo smegenų pusrutulio veiklos rezultatas – gali būti realiai naudojama organizacijose priimančios sprendimus ir kad intuicija bus vis svarbesnė ateityje.

Šių dienų verslo pasaulyje informacija keičiasi labai sparčiai, informacijos kiekiai yra dideli, verslas tapo ypač kompleksiškas. Jei nori išlikti konkurencingas rinkoje, turi būti novatorius, greitas ir pirmas. Faktais paremtas, linijinis ir analitinis mąstymas yra vakarykštis – jis remiasi jau įvykusiū faktu. Jis yra neįvairus aplinkybėms, kompleksiskumui, prieštaravimams, įvairovei ir netgi žmonių tarpusavio santykiams. Šio mąstymo būdo nebeužtenka įveikti moderniojo pasaulio iššūkiams (Capon, 1993).

Daugelis sėkmingų verslininkų pažymi, kad naudodami vien loginį, racionalųjį mąstymą bei informaciją, jie nebūtų pasiekę gerų rezultatų. Intuicija padeda priimti sudėtingus sprendimus, kai logikos ir informacijos nepakanka. Verslininkai bei autoriai Jack Welch (2005), Ricardo Semler (2003), Bill Gates (Wallace & Ericsson, 1993) pažymi, kad unikalūs sprendimai, tokie, kurie išvedė jų įmones į pirmaujančių gretas, buvo priimti vidinio balso – intuicijos – dėka. Intuicija leidžia kurti idėjas bei vizijas, būti autentišku, kitokiu, o konkurencinga verslo strategija ir yra – būti skirtingu (Porter, 1996).

Ne visi sprendimai gali būti priimti naudojantis informacija bei racionaliuoju mąstymo būdu. Intuicija ypač svarbi kūrybinei veiklai, kadangi sudaro ekstrapoliacijos – dar nežinomos informacijos numatymo – pagrindą (Psichologijos žodynas, 1994). Buvo siekiama iširti, kaip naudoti intuiciją verslo sprendimų priėmimo procese, objektyviai išanalizuoti intuicijos privalumus ir trūkumus, kadangi pasirodžiusi straipsnių gausa populiariojoje verslo literatūroje ne retai verčia abejoti teigiama intuicijos visagalybe.

Lietuvoje dar nebuvo atlikti tyrimai, siekiantys įvertinti intuicijos vaidmenį verslo sprendimų priėmimo procese bei išsiaiškinti Lietuvos verslo vadovų požiūrį į intuiciją bei intuicijos naudojimą. Todėl šio darbo išvados aktualios ne tik mokslininkams, Lietuvos verslininkams, bet ir verslo konsultantams – personalo mokymo bendrovių specialistams.

Darbo tikslas – iširti intuityvaus mąstymo (intuicijos) vaidmenį verslo sprendimų priėmimo procese.
Darbo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti, kaip taikomas dualumo principas verslo sprendimų priėmime;
- 2) išanalizuoti intuicijos diskursą verslo literatūroje;
- 3) išanalizuoti intuityvaus mąstymo privalumus ir pavojus;
- 4) išsiaiškinti, kaip Lietuvos verslininkai supranta ir traktuoja intuiciją;
- 5) išsiaiškinti, ar Lietuvos verslininkai naudoja intuiciją ir kokių mastu priimant verslo sprendimus.

Darbo rezultatas:

- 1) išsami intuicijos diskurso analizė verslo literatūroje;
- 2) intuityvaus mąstymo suvokimo ir naudojimo priimant verslo sprendimus Lietuvoje tyrimas;
- 3) literatūros apžvalgos ir empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, praktinės interpretacijos vadovams pateikimas.

Iš pradžių darbe apibendrinama intuicijos sąvoka klasikinės psichologijos atžvilgiu, intuicijos procesas analizuojamas anatomiškai. Vėliau tiriama, kaip intuicija buvo pradėta naudoti Vakarų verslo pasaulyje, kada ji tampa aktuali versle. Apžvelgiama bendroji pasaulinė verslo literatūra, nagrinėjami intuityvaus mąstymo privalumai ir trūkumai. Atlikus literatūrinę analizę, darbe atliekamas unikalus empirinis tyrimas, kuriame naudojami kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Pirmojo, kokybinio, tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kaip Lietuvos verslininkai – vidutinės ir aukščiausios grandies vadovai - suvokia ir apibūdina intuiciją ir ką laiko intuityviu mąstymu. Šio tyrimo metu tiesioginio nestruktūruoto interviu būdu apklausti 10 Lietuvos aukščiausiojo ir vidutinio lygio vadovų. Antrojo, kiekybinio, tyrimo metu apklausti 76 respondentai – Lietuvos įmonių vidutinės ir aukščiausios grandies vadovai. Apklausos metodas – ištinė apklausa elektroniniu paštu, naudojant standartizuotą 24 klausimų klausimyną.

Darbo rezultatas – tai išsami literatūros apie intuiciją analizė, kurios išvadose pateikiama informacija apie intuiciją kaip verslumo įgūdį, intuiciją kaip žmogaus dešiniojo ir kairiojo smegenų pusrutulio sąveikos rezultatą, įvertinami intuicijos privalumai bei pavojai, pateikiami intuicijos praktinio naudojimo patarimai. Tyrimas leido įvertinti, kaip intuityvus mąstymas suvokiamas ir naudojamas priimant verslo sprendimus Lietuvoje. Tyrimo išvados leido atskleisti pagrindinius intuicijos suvokimo bei naudojimo skirtumus (atotrūkius) tarp Vakarų ir Lietuvos verslo praktikų. Bendros išvados leidžia suprasti, kuriose srityse Lietuvos verslo tradicija bei konkurencingumas gali būti stiprinami.

1. Verslo sprendimai: dualumo principas verslo valdymo praktikoje

21 amžiuje įmonių akcininkai, vadovai ir vadybininkai susiduria su dideliu informacijos srautu, klausimų sudėtingumu, sistemų kompleksiskumu. Jei anksčiau buvo galima priimti sprendimą, remiantis esama informacija bei loginiu mąstymu, šiandien šių priemonių priimti verslo sprendimui nebeužtenka.

Sprendimo priėmimo procesas – mąstymo veiklos rezultatas. Naujausi žmogaus anatomijos ir fiziologijos tyrimai rodo, kad būtina mąstymo procese naudoti abu pusrutulius - ir dešinįjį, ir kairįjį. Tačiau tai dar ne viskas. Tik pastaraisiais metais paaiškėjo, kad sprendimo tikslumas ir greitis priklauso nuo dešiniojo ir kairiojo smegenų pusrutulio sąveikos kokybės. Tai reiškia, kad būtina ne tik lavinti abu pusrutulius (kairiajam pusrutuliui priskiriama atsakomybė už loginį mąstymą, dešinysis atsakingas už pojūčius, visumos suvokimą), būtina lavinti kūrybingumą bei intuiciją – o tai ir yra abiejų smegenų pusrutulių sąveikos rezultatas.

Jei ateities verslininkas naudosis tik linijiniu, tai yra loginiu, mąstymu, jis rizikuoja atsidurti aklavietėje: šio mąstymo būdas gali būti ne tik neadekvatus situacijai, bet ir per brangus bei per lėtas (Agor, 1984). Lank & Lank (1995) taip pat sutinka, kad kairysis žmogaus smegenų pusrutulis yra atsakingas už verslo sprendimų priėmimo procese svarbius logiką, analizę, racionalumą. Tačiau pripažįstama, kad šiuolaikinės korporacijos nebegali konkuruoti naudodamos tik kairiuosius smegenų pusrutulius.

Albrecht (2002) išskiria praktinį ir kūrybinį protą. Praktinis protas – tai sąmoningas protas, kurį naudojame kasdieniuose sprendimų priėmimo procesuose. Šio (praktinio) proto naudojimas priklauso nuo išmoktos rutinos, įprastų minčių mūsų galvoje. Praktinis protas mums leidžia veikti negalvojant, nes jo dėka mumyse išsijungia „autopilotas“. Tačiau praktinis protas tampa neefektyvus, kai susiduriame su nekonkretumu, abstraktumu bei absoliutu.

Bet kuriuo metu mes galime pastebėti, kad mūsų autopilotas (praktinis protas) išsijungė ir mes galvojame apie naujus dalykus arba apie senus dalykus naujai. Visi savo gyvenime susiduriame su nepaprastu proto šviesumu. Galime pajusti ypatingo žinojimo būseną, kurią lydi supratimas apie ką tik gimusią idėją. Išvalgos blyksnis, protingas būdas kažką padaryti, tiesos supratimas apie patį save – tai kūrybinio proto aktyvumo įrodymai. Mes įgaliname savo kūrybinį protą, atveriamo naujų sprendimų potencialą, kai išsilaisviname nuo automatinų reakcijų, išmokstame kalbėti autentiškomis mintimis, o ne šūkais bei šablonais; sustabdome vertinimą, vengiame argumentų ir ego kovų, dėmesingai klausome ir galvojame apie galimybes, o ne apie teisingą sprendimą. Kultūriniai stereotipai ne visada mums leidžia būti kūrybiškais. Mūsų galvose kūrybiškumas gali reikšti elgtis ekscentriškai, būti nerimtu ir nesolidžiu, mėgti piešti ir svaidytis kvailomis idėjomis. Tuo tarpu kūrybingumas versle reiškia kurti inovacijas, naujoves bei žmonei naudingas idėjas. Visi žmonės yra kūrybingi, tik gali neturėti įpročio savo kūrybingumą naudoti.

Pasak Albrecht, intuityva – tai ne paslaptingas psichinis procesas, bet praktinio ir kūrybinio proto derinimas. Intuityva gali ir turi būti lavinama kaip atskiras intuityvusis protas. Žmonės negali jausti be proto, ir galvoti be jausmų. Intuityva sujungia racionalumą ir kūrybiškumą, ir yra dviejų smegenų pusrutulių sąveikos procesas.

Psichologijos žodynas (1993) intuityvą apibrėžia kaip euristinį procesą – užduoties sprendimo radimą, remiantis logiškai nesusijusiais orientyrais, tai yra tokiais, kuriais remiantis negalima padaryti loginės išvados. Intuityvos būdu staiga, netikėtai kuriamos hipotezės, daromi sprendimai neatlikus loginių operacijų. Intuityva padeda išvengti elgesio stereotipų, įprastinio loginio uždavinio sprendimo

Kalbant apie intuityvą, kaip žmogaus smegenų veiklos proceso rezultatą, būtina analizuoti žmogaus kairiojo ir dešiniojo smegenų funkcijas. 19 a. šeštajame dešimtmetyje Roger Sperry padarė atradimą, kuris sukretė visą pasaulį – Sperry nustatė, kad žmogaus smegenys – kairysis ir dešinysis pusrutuliai - veikia atskirai, tačiau harmonijoje vienas su kitu. Sperry nustatė, kad kairysis pusrutulis atsakingas už analitinę informacijos apdorojimą, linijinį mąstymą, tuo tarpu dešinysis pusrutulis atsakingas už pojūčius, vaizdinius, jausmus, visuminį matymą (Sawyer, 2006; Snyder, 2006).

Lank & Lank (1995) teigia, kad intuityva yra didžiąja dalimi dešiniojo pusrutulio veiklos rezultatas, nors tolimiesiems moksliniais tyrimais iš dalies šią informaciją užginčijo.

Septintajame bei aštuntajame praėjusio šimtmečio dešimtmečiais buvo atlikta daugybė tyrimų su žmogaus smegenimis. Pavyzdžiui, tyrimų metu nustatyta, kad asmenys, kurių pažeistas kairysis pusrutulis, piešia paveikslą su labai daug mažai bereikšmių detalių, kurios sudaro bendrą vaizdą, tuo tarpu asmenys su pažeistu dešiniuoju pusrutuliu piešia chaotiškus paveikslus be formos ir vaizdo, tačiau piešinyje naudojamos labai tikslios detalės. Šių tyrimų dėka nustatyta, kad kairysis žmogaus smegenų pusrutulis fiksuoja detales, o dešinysis – mato visumą.

Tačiau negalima griežtai atriboti dešiniojo ir kairiojo pusrutulio vieno nuo kito: juos sieja daugiau nei 100 milijonų neuronų - *corpus callosum*. Pvz., už kūrybingumą atsakingi abu smegenų pusrutuliai, nors iki 1988 m. manyta, kad tik dešinysis smegenų pusrutulis. Kūrybingumas priklauso nuo to, kaip gerai abu pusrutuliai sąveikauja tarpusavyje. Abiejų pusrutulių veiklos rezultatams priskiriama ir motyvacija, įkvėpimas, suvokimas bei vertinimas (Sawyer, 2006).

Kaip jau minėta, racionalusis mąstymas, o tuo pačiu ir sprendimų priėmimas, buvo priskirti kairiojo žmogaus smegenų pusrutulio funkcijoms. Tačiau mokslininko A. Damasio 2001 m. atliktas tyrimas parodė, kad asmuo, kurio dešinysis smegenų pusrutulis pažeistas, iš viso negali priimti sprendimų (Buchanan, O'Connell, 2006; Sawyer, 2006). Šį faktą galima iliustruoti tokia istorija. Pacientas, kurio dešinysis smegenų pusrutulis pažeistas, paprašytas apsispręsti, kurią dieną sekantį kartą ateis pas savo psichoterapeutą, niekaip negalėjo priimti sprendimo. Pacientas kankindamasis daugiau nei pusę valandos vis svarstydamas ir negalėdamas apsispręsti vaikščiojo po kabinetą, kol galiausiai už jį sprendimą priėmė gydytojas. Tapo aišku, kad priimant sprendimus, o taip pat ir verslo sprendimus, dalyvauja abu smegenų pusrutuliai.

Snyder (2006) taip pat teigia, kad suvokimo gebėjimai – intuityvos šaltinis – remiasi abiejų smegenų pusrutulių veikla. Intuityva – tai gebėjimas matyti ir detales, ir visą vaizdą, kuriame matosi spalvos, emocijos, fantazija. Taigi nors intuityva ir yra greita išvalga, ji plačiai remiasi logika bei racionalumu. Sawyer (2006), kalbėdamas apie išvalgą (intuityvą), visgi pripažįsta, kad jos psichinė bei anatomicinė prigimtis dar nėra iširta.

Agor (1986) teigia, kad 20 a. aštuntas dešimtmetis pelnytai gali būti laikomas verslo persilaužimo dešimtmečiu, kai intuicija buvo pripažinta galingu verslo įgūdžiu verslo sprendimų priėmimo procese. Minėto dešimtmečio viduryje verslo mokyklų studentai bei aukščiausio lygio vadovai susidomėjimo intuicija ir šio susidomėjimo nebeslėpė. Intuicijos tema pasirodė straipsniai žurnaluose Harvard Business Review, Organisational Dynamics ir kt. Peters & Waterman (1984) teigė, kad 10 JAV sėkmingiausių kompanijų savo kultūroje ėmė skatinti ir puoselėti intuicijos naudojimą. Agor (1986) išskyrė pagrindines dvi susidomėjimo intuicija priežastis: (1) loginio mąstymo nebeužteko sparčiai besikeičiančiame pasaulyje; (2) moksliniai tyrimų pasiekimai anatomijos, o būtent žmogaus smegenų veiklos, srityje. Tolesni moksliniai tyrinėjimai sekant Sperry atradimo pėdomis demistifikavo dešiniojo pusrutulio veiklą, suteikė įmonių vadovams daugiau informacijos. Mintis apie intuicijos naudojimą tapo priimtina, o pati intuicija įrašyta į verslo įgūdžių sąrašą. Šią padėtį puikiai nusako Agor (1986) pateikiama JAV aukšto vadovo citata: „Mes kaip aksiomą priėmėme faktą, kad intuicija – tai loginio mąstymo rūšis, kurioje dalis proceso yra paslėpta smegenų sąmonės dalyje. Jei intuicija – tai loginio mąstymo tęsinys, mes nuo šiol jausimės patogiai ją naudodami“.

Vėlesni Agor (1998) tyrimai, kuriuose dalyvavo JAV verslo įmonių vadovai, parodė, kad vadovai, kurie buvo labiau intuityvūs (remiantis Myers-Briggs testu; šiame teste intuicijai priešpastatomas pažinimo procesas – „sensing“) bei rėmėsi intuityviu mąstymu verslo sprendimų priėmimo procese, gebėjo geriau išvelgti įvairių klausimų esmę, buvo tikslesni strateginiame planavime bei sprendimų priėmime. Agor pažymi, kad vadovai, kurie teikia prioritetą racionaliam bei loginiam mąstymui, yra puikūs kritikai bei vertintojai, ir taip pat turi būti išnaudojami organizacijose.

Nors žmogaus smegenys ir sudarytos iš dviejų pusrutulių, kurie, kaip manoma, turi savo atskiras funkcijas, pabrėžti žmogaus smegenų dichotomiją yra klaidinga. Retas verslininkas ignoruoja vertingą informaciją. Būna atvejų, kai informacijos nėra, ir tenka pasikliauti savo instinktais. Žmonės, kurie meistriškai valdo savo potencialą, nesirenka tarp argumentų ir intuicijos, širdies ir smegenų, kairės ir dešinės kojos ar kairės ir dešinės akies. Žvilgsnis yra kokybiškiausias ir paprasčiausias, kai žiūri abejomis akimis (Buchanan & O'Connel, 2006).

Neabejotina, kad ir toliau bus atliekami tyrimai su žmogaus smegenimis, siekiant suprasti, kaip sąveikauja kairysis ir dešinysis žmogaus smegenų pusrutuliai, kaip veikia intuicija. Mokslškai intuicija 2008 m. pradžioje - vis dar kairiojo ir dešiniojo pusrutulių sąveikos rezultatas, nors yra ir kitų intuicijos apibrėžimų, kurie aptariami toliau šiame darbe.

2. Intuicijos diskursas verslo literatūroje

Terminas „intuicija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „intuitio“, reiškiančio – „įdėmiai žiūriu“. Filosofine prasme, intuicija – tai tiesos suvokimas be įrodymų. Psichologine – įsitikinimas, kurio negalima visiškai pagrįsti (Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985).

Intuicija negali būti atsieta nuo sąmonės, apie kurią 19 a. pradžioje pirmasis prakalbo S.Freudas. Freudo psichoanalitinė asmenybės teorija grindžiama įsitikinimu, kad žmogaus psichika yra nelyginant ledkalnis kurio didžioji dalis neregima. Žmogaus sąmoningas žinojimas yra iškilusi į paviršių matoma ledkalnio dalis. Giliau slypi daug didesnė sąmonės sritis, apimanti mintis, norus, jausmus ir prisiminimus, kurių daugumos neįsisąmoniname. Freudas manė, kad sąmonę galima „pajusti“ ne tik iš laisvųjų asociacijų, įsitikinimų, įpročių ir simptomų, bet taip pat iš žmonių sapnų (Myers, 2000). Vienas iš Freudo pasekėjų – K.G.Jungas – toliau tyrinėjo žmogaus sąmonės bei sąmonės pasaulį. Jungas teigė, kad daugybę informacijos mes įsisaviname nesąmoningai. Pasak jo, „mes sužinome apie tokius įvykius tik intuicijos akimirkomis arba giliai mąstydami vėliau įsisąmoniname, jog jie turėjo atsitikti; ir nors mes iš pradžių nekreipėme dėmesio į jų emociją ir gyvybinę svarbą, tai vėliau išsiveržia iš sąmonės kaip kokia pavėluota mintis“ (Jungas, 1934-1951).

Jungas laikomas vienu įtakingiausių mokslininku, didelį dėmesį skyrusiu intuicijos nagrinėjimui (Parikh, Neubauer & Lank, 1994; Snyder, 2006). Intuiciją Jungas įvardijo kaip gebėjimą matyti „už kampo“. Jungas įvedė teiginius „kolektyvinė sąmonė“ ir „archetipas“. Pasak Jungo, žmogus gimsta ne tuščias, bet su tam tikra parinktimi kažkaip elgtis, jausti, suvokti bei galvoti. Tai paveldima iš protėvių. Šių dienų Jungo pasekėja Estes (2005) teigia, kad intuicija - tai mūsų protėvių patirtis (kolektyvinė sąmonė), mūsų instinktai, giliausia dvasinė išmintis.

Transpersonalinės psichologijos atstovė F.Vaughan (1979), apibendrindama savo kolegų šimtmečio darbą, sako: „Bet kuriuo gyvenimo momentu mūsų sąmonėje yra tik nedidelė dalis informacijos. Intuicija leidžia mums patekti į milžinišką nesąmoningų žinių sandėlį, kuriame yra ne tik visa mūsų patirtis bei žinios, įgytos sąmoningai ir nesąmoningai, bet ir bendras kolektyvinės sąmonės rezervuaras, kuriame yra kur kas daugiau nei mūsų individualumas bei ego.“

Šiuolaikinės humanistinės psichologijos kryptis – ontopsichologija - ypač daug dėmesio skiria objektyviam žinojimui bei pažinimui (Menehetti, 1997) ir teigia, kad „intuiciją reikia grąžinti į jai deramą vietą ir taip padidinti proto bei sprendimų tikslumą“. Pasak ontopsichologų, intuicija yra natūrali žmogaus savybė ir nėra

būtinybės ją diegti ar jos mokytis. Tačiau būtina pašalinti visa tai, kas trukdo intuiciją užčiuopti, surasti savyje (Vadovo pasaulis, 2005).

Skirtingai nuo kitų mokslininkų, ontopsichologai teigia, kad intuicijos kilmė išlieka neprieinama (Vadovo pasaulis, 2005). Su tuo nesutinka daugelis anglosaksiškos kultūros verslo autorių, tame tarpe Hayashi (2001), kuris sako, kad mūsų smegenys perdirba informaciją visą parą. Todėl nenuostabu, kad mus ištinka išvalgos, kai mūsų sąmonė sužino kažką naujo, nors iš tiesų mūsų sąmonė tai žinojo jau seniai.

Nuo pat Rytų ir Vakarų kultūrų susiformavimo Rytų kultūra didelį dėmesį skyrė jutimams, buvimui čia ir dabar, išminčiai, būties prasmei. Tuo tarpu Vakarų kultūra prioritetą teikė minčiai, logikai ir valiai. Didžiąja dalimi šiuos skirtumus įtakojo religiniai skirtumai. Krikščionybė, o vėliau jos atšaka – protestantizmas, pabrėžė sveiko proto ir racionalumo svarbą. Ypač racionalaus proto idėja suklestėjo Vakarų Europoje Švietimo epochos laikotarpiu 17-18 amžiuje. Žymiausi šios epochos atstovai Volteras bei Ruso 18 a. savo veikaluose aukštino protą bei racionalumą.

Myers (2002) taip pat teigia, kad Vakarų tradicija istoriškai žiūrėjo į racionalųjį mąstymą kaip į vyrišką, o intuityvų mąstymą - kaip į moterišką. Jam pritaria ir Cappon (1993) bei Snyder (2006). Snyder sako, kad JAV pojūčiai ir jausmai (dešiniojo smegenų pusrutulio veikla) buvo priskiriami moterims, tuo tarpu vyrai didžiąsiai racionaliuoju mąstymu (kairiojo smegenų pusrutulio kompetencija). Kadangi intuicija taip pat priskiriama dešiniojo smegenų pusrutulio veiklai, 20 a. antroje pusėje konservatyvi korporatyvinė tradicija intuicijos nelaiškė lyderystės bruožu. Atvirkščiai – mąstymas, paremtas dešiniojo pusrutulio smegenų veikla, apėmė nemoksliską ir nelogišką argumentavimą, o tai reiškia buvo moteriškas ir tuo pačiu silpnas. Dėl šios priežasties intuicijos kelias į vakarų verslo pasaulį buvo ilgas, ir mokslininkams teko pakovoti, kol įrodė intuicijos naudą verslo sprendimų priėmimo procese.

20 a. pabaigoje moksliniai pasiekimai anatomijos, o būtent žmogaus smegenų veiklos, srityje, pakeitė daugelio vadovų supratimą apie intuiciją. Vakarų verslo literatūroje pasirodė gausybė straipsnių, istorijų ir knygų apie tai, kaip verslo lyderiai pavertė savo intuiciją į didžiulę verslo sėkmę. Nuo 20 a. pabaigos intuicija vadinama verslo įrankiu bei verslo įgūdžiu. Parikh, Neubauer & Lank (1994) analizuoja, kodėl intuicija tapo aktuali 20-ojo amžiaus pabaigoje ir išskiria šiuos lygmenis: pasaulinį, organizacijos bei individualų. Pasak Parikh, Neubauer & Lank, šių laikų pokyčiai, kompleksiskumas, nestabilumas bei konfliktai intuicijos dėka gali atnešti stabilumą, paprastumą, pagalbą ir sintezę.

Praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje pagrindinis straipsnių bei knygų apie intuiciją leitmotyvas – „naudokime abu smegenų pusrutulius“. Vienas pagrindinių argumentų straipsniuose bei knygose yra tas, kad verslininkai riboja savo galimybes mąstydami vien tik kairiu pusrutuliu, o tai yra logiškai ir racionaliai. Štai Agor (1984) rašo: „Geriausi vadovai dirba pilna jėga, o ne puse jėgos“, turėdamas omenyje kairįjį (pusę jėgos) ir dešinįjį smegenų pusrutulius (abu pusrutuliai kartu – pilna jėga) bei pažangius verslo lyderius, kurie naudojami intuicija. Tačiau, kaip jau aptarta ankstesniame skyriuje, naujais tyrimais parodė, kad intuicija – tai ne dešiniojo smegenų pusrutulio veiklos rezultatas, o kairiojo ir dešiniojo smegenų pusrutulių sąveikos rezultatas.

Vakarų verslo literatūroje galima išskirti šiuos pagrindinius požiūrių į intuiciją aspektus (žr. lentelę žemiau).

1 lentelė

Pagrindiniai požiūrio į intuiciją Vakarų verslo literatūroje aspektai

Požiūris	Pagrindimas
Intuicija – tai išvalga	Intuicija - tai greita ir paruošta išvalga. Išvalga reiškia aiškų ir gilų supratimą apie žmones ir situacijas. Vadinasi, intuicija - tai žinojimo būseną, kuri leidžia greitai veikti. Intuicija – tai ne mistinė jėga (Snyder, 2006). Intuicija – tai išankstinis žinojimas (Parikh, Neubauer & Lank, 1994; Lank & Lank, 1995).
Intuicija – tai vaizdiniai	Intuicija – tai simboliniai sapnai, spontaniški psichikos vaizdiniai, netgi fiziniai pojūčiai (Gerard, 2001);
Intuicija – tai šeštas jausmas, vidinis balsas	Intuicija – tai šeštas jausmas, mūsų vidinis balsas (Tupperwein & Aeschbacher, 2005; Meneghetti, 2004).
Intuicija – tai žmogaus smegenų veiklos rezultatas	Intuicija – tai žmogaus smegenų veiklos rezultatas, didžiąja dalimi įtakojamas dešiniojo smegenų pusrutulio veiklos (Lank & Lank, 1995).
Intuicija – tai sąmonės informacija	Intuicija – tai supratimas iš mūsų neaprepiamo sąmonės informacijos sandėlio (Bonabeau, 2003).
Intuicija – tai praktinio ir kūrybinio proto derinimas.	Intuicija – tai ne paslaptingas psichinis procesas, bet praktinio ir kūrybinio proto derinimas. Intuicija gali ir turi būti lavinama kaip atskiras intuityvusis protas (Albrecht, 2002).

Iš esmės įvairių požiūrių į intuíciją aspektus galima suskirstyti į dvi grupes: racionalioji ir iracionalioji intuícijos linija. Racionalioji linija, kalbédama apie intuíciją, pabrėžia smegenų pusrutulių sąveiką, sąmonės bei pasąmonės pasaulį. Iracionalioji – filosofinė – linija, savo ruožtu, kalba apie intuíciją kaip apie šestąjį jausmą, mistinę jėgą, glūdinią mumyse.

Paskutinių metų verslo bei mokslo straipsniuose apie vadovavimą ir lyderystę intuícija minima kaip viena pagrindinių šiuolaikinio lyderio kompetencijų. Intuícija jau ne tik naudingas įrankis, o būtinybė, norint būti sėkmingu vadovu ir lyderiu (Parikh, Neubauer & Lank, 1994; Hayashi, 2001; Buchanan & O'Connel, 2006 ir kt.).

Goffee & Jones (2000) sako: „Visi sutinkame, kad lyderis turi turėti viziją, energiją, galią bei strateginį kryptingumą. Tačiau mes atradome, kad įkvepiančių lyderių bendra savybė – intuícija. Lyderiai naudojami intuícija tam, kad galėtų laiku ir efektyviai priimti verslo sprendimus. Be to, lyderiui būtina empatija bei autentiškumas. Tačiau ir šios savybės negali veikti be intuícijos. Intuícija leidžia pajusti, kada ir kaip elgtis. Intuícijos dėka lyderiai gali interpretuoti „minkštąją“ informaciją, fiksuoti ir reaguoti į įvairius signalus aplinkoje.“ Overel (2001) taip pat pripažįsta, kad intuícija – tai viena iš septynių emocinio intelekto savybių, kurias turi turėti efektyvus lyderis. Intuícija – neperteikiamas ir neperduodamas asmenybės bruožas, kuris padidina kiekvieno asmens vertę (Buchanan & O'Connel, 2006).

Kaip jau minėta, iki 20-ojo amžiaus pabaigos intuícija buvo vertinama kaip moteriška savybė. 1986 m. W.H.Agor pristatė tyrimą „Kaip aukščiausio lygio vadovai priima svarbius sprendimus“. Savo tyrime Agor matavo intuíciją remdamasis Myers-Briggs testu. Agor tyrimo rezultatai parodė, kad moterys labiau naudoja intuíciją. Taip pat ir Snyder (2006) sutinka, kad intuícija JAV laikoma tradicine moterų išvalgos jėga. Tačiau, remdamasis paskutiniais moksliniais tyrimais, Snyder teigia, kad 21 amžiuje intuícija nebeturi būti siejama su lyčių skirtumais.

3. Intuítyvaus mąstymo privalumai ir pavojai

Kaip galima matyti iš ankstesnių skyrių, verslo literatūroje netrūksta teiginių, kad intuícija versle yra reikalinga ir naudinga. Tačiau būtina aptarti ir šiuos intuícijos naudojimo verslo sprendimų procese aspektus: konkrečius intuícijos privalumus; intuícijos naudojimo pavojus; kaip atpažinti intuíciją; kas trukdo naudotis intuícija; praktinį taikymą - verslo sprendimų sritis, kuriose intuícija yra ypač naudinga.

Visų pirma intuícija – tai sudėtingas mūsų smegenų pusrutulių sąveikos procesas, kurio metu mes naudojames pasąmonės informacija, kuri sudaro 70 procentų visos mūsų žinomos informacijos; naudojames kolektyvinės pasąmonės (pasąmonės, kurią atsinešame gimdami) informacija; patiriamame išvalgas, žinojimo būsenos jausmą; patiriame vaizdinius per sapnus.

Pagrindinis intuícijos privalumas yra tas, kad intuícija neklusta. Tik žmonės klysta interpretuodami intuíciją (Tupperwein & Aeschbacher, 2005). Daugelis autorių pažymi, kad intuícija reikalinga tada, kai mums nebeužtenka loginio ir racionalaus mąstymo, o tai yra beveik visuomet šioje pokyčių epochoje.

Paskutinius keturis dešimtmečius spartus progresas įtakoją verslo valdymą ir korporatyvinę strategiją. Vienas pagrindinių šio progreso požymių – tai analitinių verslo valdymo įrankių ir koncepcijų sukūrimas: diskontuotų pinigų srautų metodas, daugialypė regresinė analizė, kiti statistiniai metodai, kurie leido atlikti strateginį planavimą ir spręsti verslo problemas. Laikmetis reikalavo remtis faktais ir analize, tai buvo būtina ir laiku. Analitinių verslo valdymo įrankių vystymąsi ir naudojimą taip pat lėmė elektronikos bei informacinių technologijų vystymasis. Vadovai, kurie nesinaudojo šiomis priemonėmis buvo laikomi atsilikusiais. Atrodė, kad techninės ir kiekybinės priemonės leis sukurti efektyvią verslo valdymo sprendimų priėmimo sistemą. Tačiau paskutiniajame dešimtmetyje suprasta, kad ši moderni paradigma, kuri turėjo būti pagrindinė verslo valdymo varomoji jėga, neveikia taip, kaip planuota. Įvairiuose straipsniuose bei konferencijose akademikai bei specialistai pradėjo kalbėti apie tai, kad laikyti ekonomiką didele mašina, veikiančia kaip laikrodis, su apskaičiuojamomis sąnaudomis bei rezultatais, akivaizdžiomis priežastimis ir loginiais efektais, gali būti ydinga. Šios analitinės sistemos tikslai, susidūrę su populiacijos kontrolės problema, išteklių valdymu, kitais verslo apribojimais laisvosios rinkos filosofijoje, nevaržomu augimu, tapo klaidingi ir nerealistiški (Parikh, Neubauer & Lank, 1994).

Intuícija, išvalga ir kūrybingumas – tai tos verslo sprendimų priėmimo priemonės, kurios šiomis dienomis naudojamos vis labiau. Statistika rodo, kad dauguma darbo vietų JAV buvo įkurtos ne planuotų didžiųjų korporacijų augimo dėka, o jaunosios kartos verslininkų, kurie geba laisvai kurti idėjas bei rizikuoti. Inovatyvus, intuícija paremtas požiūris, į augančias pasaulio rinkas, iš mažų įmonių užaugino šiuolaikinius milžinus, tokius kaip SONY, BMW ar Honda. Toks kūrybingumas – nebūdingas konvergenciniam, analitiniam mąstymui. Jis daugiau kitiškas, skirtingo mąstymo ir intuítyvių išvalgų rezultatas, tai žinojimas, kas yra teisinga ir tinkama be galėjimo įrodyti tai iš pradžių. Jei intuícija yra ignoruojama, verslo potencialas yra grėsmingai sumažinamas (Gerard, 2001; Snyder, 2006). Snyder (2006) bei Goffee & Jones (2000) sako, kad intuícija reikalinga visą laiką.

Intuicija leidžia apsispręsti, koki bendravimo būdą naudoti, kada atskleisti savo stiprybes bei silpnybes. Intuicija leidžia pajaušti energijos lygį kituose (Snyder, 2006).

Tačiau ne visi mokslininkai sutinka, kad intuicija – geriausias mąstymo įrankis verslo sprendimų priėmimo procese. Nors daugelis autorių neskirsto intuicijos į geresnę ir blogesnę, o pažymi, kad intuicija yra tik viena, ir tik mes klystame ją interpretuodami, Doyle (2002) sako, kad nuostabi intuicija atveda prie nuostabių sprendimų, tačiau to nepasakysi apie vidutinę intuiciją. Doyle – vienas nedaugelių intuicijos kritikų – teigia, kad verslo sprendimų priėmimo procesas turi būti tvarkingas, paremtas faktais ir kruopščia analize. Be to, Doyle primena, kad tie patys verslo sprendimai turi būti nuolat analizuojami ir interpretuojami pakartotinai.

Myers (2002) taip pat mano, kad intuicija dažnai gali būti klaidinga. Myers sako, kad intuicija yra kur kas didesnė, nei mes galvojame. Intuicija papildo mūsų erudiciją ir kompetenciją, kūrybingumą, meilę ir dvasingumą. Bet ji taip pat yra pavojinga. Šiuolaikinis mokslas nesiekia sugriauti intuicijos, o atvirksčiai – nori ją sustiprinti, pagilinti mūsų išmintį, o mūsų mąstymą padaryti aštresniu. Mokslininkai, kurie naudoja intuiciją pripažįsta, kad intuicija veikia gerai vienose srityse, bet turi būti pristabdyta bei patikrinta kitose. Paprastame gyvenime, sporte ir versle intuicija gali būti klaidinga, todėl reikia atsargiai klausyti mūsų nematomo proto balso.

Hayashi (2001) teigia, kad įvairios žmogaus savybės gali užtemdyti intuicijos naudojimo sėkmę verslo sprendimų priėmimo procese. Tokios savybės – tai polinkis rizikuoti, noras ištaisyti klaidas ar atitaisyti prarastą. Be to, Hayashi pastebi, kad žmogus retai galvoja apie tai, kad neklausydamas vidinio balso priėmė teisingą sprendimą. Greičiau atvirksčiai: dažnai suklydę galvojame – „reikėjo klausyti vidinio balso“. Todėl beveik neįmanoma įvertinti, kiek gerų sprendimų buvo priimta, nesivadovaujant intuicija. Hayashi taip pat pastebi, kad žmogus yra linkęs pervertinti savo jėgas. Pasak šio mokslininko, mes pervertiname savo vairavimo, išmonės, pastabumo ir kt. gebėjimus. Žmogus turi savybę nepastebėti savo trūkumų, ignoruoti savo klaidas, o tai veda prie nepatikimo pasitikėjimo savo gebėjimais, įskaitant intuiciją. Hayashi siūlo kiekvieną kartą pergaltuoti ir įvertinti savo priimtus sprendimus, nors kaip matyti toliau šiame skyriuje, kiti autoriai intuicijos pavojumi būtent laiko persistengimą analizuojant bei nepasitikėjimą savimi.

Vienas rimčiausių intuicijos kritikų – Eric Bonabeau (2003) – sako, kad intuicija negali būti laikoma absoliutu verslo sprendimų priėmimo procese. Geriausiu atveju – tai tik pagalbinis įrankis. „Tikėjimas intuicija yra visiškai suprantamas. Žmonės visada tikėjo mistinėmis jėgomis, kai susidurdavo su pavojais Žemėje. Bet intuicija yra labai pavojinga.“ „Intuicija turi savo vietą verslo sprendimų priėmimo procese. Intuicijos negalima ignoruoti, kaip negalime ignoruoti sąmoningumo, tačiau kiekvienas, kuris galvoja, kad intuicija – tai racionalaus mąstymo pakaitalas, gali atsidurti giliame paklydime. Atskirta nuo racionalaus mąstymo bei nuoseklios analizės, intuicija yra permainingas ir nepriklausomas vadovas – gali nuvesti ir į pražūtį, ir į sėkmę“, – teigia Bonabeau. Nors dauguma mokslininkų sako, kad intuicija tapo vertinga šiuolaikiniame kompleksiškame ir pilname pokyčių pasaulyje, Bonabeau nuomonė yra visiškai priešinga: „kuo daugiau galimybių turi įvertinti, kuo daugiau duomenų pasverti ir kuo labiau susiduri su nežinomybe, tuo mažiau turi pasikliauti instinktais (intuicija) ir tuo labiau verslininkams reikalingas argumentavimas bei analizė.“ Bonabeau pateikia paprastą argumentą – kaip gali daugiau išanalizuoti per trumpesnę laiką? Mokslininkas analizuoja verslo „herojų“ gyvenimo istorijas ir pastebi, kad vienais atvejais jų intuiciją atnešė jiems didelę sėkmę, o kitais – nesėkmę. Pasak Bonabeau, tokios pasakos tapo verslo legendomis, nes žmonės nori tikėti transformacine intuicijos galia. Be to, žmonės visada yra linkę pasukti lengvesniu keliu – kam patinka sudėtinga analizė ir skaičiavimai? Bonabeau pažymi, kad lyderiams patinka būti ypatingiems, todėl jie dažnai save pozicionuoja, kaip turinčius ypatingą gamtos dovaną – intuiciją. Be to, pasak jo, lyderiams tai naudinga – kaip daugiau jie pateisins milžiniškus atlyginimus, kuriuos jiems moka akcininkai? Bonabeau sutinka, kad intuicija – tai supratimas, paremtas informacija iš gausaus sąmonės informacijos sandėlio. Tačiau šis mokslininkas pažymi, kad mūsų sąmonėje glūdi mūsų subjektyvi patirtis, kultūrinis mentalitetas bei viso gyvenimo emocinės nuostatos. Iš tiesų mūsų sąmonė – galingas informacijos procesorius, ir mes be jo šiame pasaulyje prapultume. Tačiau, pabrėžia Bonabeau, šis procesorius nėra tobulas. Tyrimai parodė, kad žmogaus mąstymas yra veikiamas nuostatų bei silpnybių, kurios būtent ir veikia sąmonės lygyje. Mes teikiame prioritetą informacijai, kuri patvirtina mūsų prielaidas ir išankstinį nusistatymą. Kitas žmogaus mąstymo trūkumas – polinkis kategorizuoti. Žmogus mąsto kategorijomis. Mūsų suvokimas gali būti klaidingas, kadangi praeities kategorijas perkeliame į ateitį. Galime taikyti tas pačias kategorijas tose srityse, kur tai visiškai netinka. Tokiu būdu naują reiškinį vertiname ne kaip naują, o jį priskiriame prie senų kategorijų. Sudėtingose verslo situacijose vadovai interpretuodami konkurencinę grėsmę ar rinkos perversmą, intuityviai jį gali priskirti seniau vykusiai kategorijai ir praleisti skirtumus – tai, kas skiria sėkmę nuo nesėkmės. Intuicija – tai ne priemonė kompleksiškam įvertinti, bet priemonė jį ignoruoti (Bonabeau, 2003). Reziumuodamas Bonabeau pripažįsta, kad intuicijos nereikia ir negalima atsisakyti, tačiau ji turi būti vertinama, kaip kūrybiškumas – idėjų ir galimybių bazės sukūrimas, o verslo sprendimai turi būti priimami šias idėjas ir galimybes kruopščiai vertinant bei analizuojant.

Vertindami intuiciją ir siekdami efektyvaus jos naudojimo, mokslininkai ne mažą dėmesį skiria veiksniams, kurie iškreipia intuiciją, analizei. Tupperwein ir Aeschbacher (2005) nuomone, intuicija yra neklystanti, tik žmonės klysta interpretuodami intuiciją. Pasak Gerard (2001), didžiausi intuicijos barjerai – tai neigiamos

emocijos – baimė, pyktis ir išankstinis nusistatymas. Išankstinis nusistatymas ne tik blokuoja intuicijos procesą, bet gali būti palaikytas pačia intuicija. Kaip atskirti autentišką intuicijos perspėjimą nuo negero jausmo? Gerard teigia, kad verslininkas turėtų nustatyti, ar jis nėra apimtas nerimo, skubos, ar nesistengia padaryti kam įspūdžio, ar nesijaučia savimi nepatenkintas ar pervargęs. Jei bent vienas iš šių faktorių veikia žmogų, didelė tikimybė, kad atėjusi mintis ar sprendimas jo galvoje nėra intuityvus. Taylor (2003) sako, kad intuiciją mažina nepasitikėjimas savimi, abejonės bei sutrikimas. Tokiu būdu intuicija yra paralyžuojama arba tampa pažeidžiama ir neteisingai interpretuojama. Panašaus požiūrio laikosi ir Meneghetti (2002). Pasak jo, būtina skirti intuiciją nuo įkyrių idėjų, įsitikinimų ir kompleksų. Barry B. (1998) pažymi, kad intuiciją gali sunaikinti ir per didelis planavimas. Lyderiai, kurie naudoja intuiciją strateginiame planavime, sprendimus priima lengvai ir greitai. Doyle D. (2002) taip pat pritaria, kad verslo sprendimų priėmimas, remiantis žiniomis, neturi būti užgožtas sprendimų priėmimo proceso, paremto duomenimis.

Mokslininkai sutinka, kad intuicijos naudojimas priklauso nuo žmogaus pasitikėjimo savo intuicija (Hurley, 1986; Schott, 1998). Agor (1986) taip pat pripažįsta, kad norint naudotis intuicija, turi jaustis patogiai ją naudodamas: „Turi būti atviras užuominoms, atėjusioms į tavo, net jei tai neatitinka tavo galvojimo apie tai, kaip viskas turi būti daroma“. Hayashi taip pat pažymi, kad norint efektyviai naudoti intuiciją, būtina atkreipti dėmesį į savo nuotaikas, emocijas ir motyvus – galbūt tai jie mus verčia apsispręsti vienaip, o ne kitaip. Tupperwein ir Aeschbacher taip pat atkreipia dėmesį, kad intuicija nėra jausmai ir gali lengvai su jais būti painiojama.

Tupperwein ir Aeschbacher, o taip pat ir Meneghetti (2002) pažymi, kad sėkmingam intuicijos naudojimui reikalinga: panaikinti EGO blokadą, siekti nuodugnesnio „Aš“ suvokimo bei lavinti ryšį su intuicija.

Tampa akivaizdu, kad be intuityvaus ir kūrybinio mąstymo šių dienų įmonės vadovas negalės būti efektyvus bei konkurencingas. Reziumuojant galima daryti išvadą, kad intuicija šiuolaikiniame versle reikalinga, kai reikia įvertinti ir suprasti problemas; rasti geriausią sprendimą; numatyti ateitį; planuoti ilgalaikius strateginius veiksmus; kurti viziją; valdyti konfliktus; suprasti save; jausti, kaip reikia elgtis tam tikrose situacijose.

Hayashi savo straipsnyje „Kada naudoti intuiciją“ (2001) didelį dėmesį skiria verslo funkcijų sritims, kuriose intuicijos naudojimas yra ypač naudingas. Tarp tokių sričių jis įvardija: (a) korporatyvinę strategiją bei planavimą; (b) rinkodarą ir viešuosius ryšius; (c) žmoniškųjų išteklių valdymą; (d) tyrimus ir vystymą.

Pripažįstama, kad finansų, vidinių procesų analizės, gamybos valdymo srityse, kur reikalinga kruopšti duomenų bei išteklių analizė vertingesnis sprendimų priėmimo įrankis yra racionalusis bei loginis mąstymas. Nors Johnson & Johnson vyriausiasis pareigūnas R.S.Larsen sako: „Kai konsultantai man pateikia pasiūlymus dėl įsigijimo, skaičiai visuomet atrodo puikiai; man visuomet pateikiami svarūs argumentai, kodėl reiktų vykdyti šiuos įsigijimus. Bet tik intuicija man padeda atskirti, kuri iš investavimo alternatyvų yra teisinga“ (Hayashi, 2001).

Vieningai sutariama, kad intuiciją turi visi (kaip pasąmonę, kaip dešinią smegenų pusrutulį). Tačiau intuicija ne vienodai yra išlavinta kiekviename iš mūsų. Vienuose – ji stipri ir leidžia priimti genialius verslo sprendimus, kituose ji dar turi būti lavinama. Ir Agor (1998), ir Hayashi (2001) sutinka, kad intuicija gali ir turi būti lavinama. Humanistinės psichologijos, ontopsichologijos, atstovai siūlo lavinti ne intuiciją, o instrumentą, kuris priima intuiciją – savąjį „Aš“. Intuicija neatsiejama nuo autentiškumo. O autentiškumas, buvimas kitokiu – pagrindas sėkmingai verslo strategijai (Porter, 1996).

4. Tyrimo rezultatai

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip Lietuvos aukščiausios ir vidutinės grandies vadovai suvokia ir naudoja intuiciją verslo sprendimų priėmimo procese bei kaip tai įtakoja verslo rezultatus. Tyrimas įgyvendintas dviem etapais: pirmuoju etapu, kokybinio tyrimu, siekta išsiaiškinti, kaip Lietuvos verslininkai supranta ir traktuoja intuiciją. Nestruktūruoto tiesioginio interviu būdu apklausti 12 Lietuvos aukščiausios ir vidurinės grandies lygio vadovų. Antrojo, kiekybinio, tyrimo uždaviniai: (1) išsiaiškinti, ar Lietuvos verslininkai, aukščiausios ir vidutinės grandies vadovai, naudoja intuiciją ir kokių mastu priimant verslo sprendimus; (2) išsiaiškinti, kaip intuityvus ir/ar racionalus mąstymo būdas priimant verslo sprendimus įtakoja verslo rezultatus. Kiekybinio tyrimo metodika – kiekybinis reprezentatyvus Lietuvos įmonių aukščiausių ir vidurinės grandies vadovų nuomonės tyrimas – ištisinė apklausa elektroniniu paštu. Tyrimo metu apklausti 76 Lietuvos aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai.

Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis, atsakymai buvo grupuojami bei kategorizuojami. Atsakydami į klausimą, kas yra intuicija, respondentai pagrįdė intuiciją keturiomis kategorijomis:

- bandymas atspėti ateitį;
- tai jausmas, nuojauta, vidinis balsas;
- išankstinis žinojimas;
- tai patirtis.

Kategorijas atspindintys respondentų atsakymai į klausimą, kas yra intuicija, pateikiami žemiau lentelėje.

2 lentelė

Sugrupuoti kokybinio tyrimo respondentų atsakymai į klausimą, kas yra intuicija

Eil. Nr.	Empirinė indikacija	Kategorija
1.	1. Intuicija – tai bandymas įžiūrėti ateitį ir prognozuoti būsimą verslo aplinką, kad priimant vieną ar kitą sprendimą kuo geriau pataikytum į tikslą. 2. Bet koks bandymas numatyti ateitį yra intuicija.	Intuicija – tai bandymas nuspėti ateitį
2.	1. Kažkoks šeštas pojūtis. 2. Intuicija – tai nuojauta. 3. Intuicija – tai vidinis balsas, kuris siunčia tam tikrus signalus apie tai, ko negaliu perskaityti, tiesiogiai išgirsti ar sužinoti.	Intuicija – tai jausmas, nuojauta, vidinis balsas
3.	1. Intuicija – tai išankstinis žinojimas, kai kažką žinai, nesvarstydamas, spontaniškai priimi sprendimus. 2. Intuicija – tai toks dalykas, kuriuo tu rėmiesi neieškodamas logiško paaiškinimo, tiesiog „man taip atrodo“.	Intuicija – tai kai žinai iš karto.
4.	1. Intuicija – tai mano žinios, mano patirtis, mano kompetencija analizuoti informaciją. 2. Intuicija – tai tokia informacija, pagrįsta patirtimi. 3. Intuicija – tai juslinė patyrimų išraiška. 4. Intuicija – tai, kai rėmiesi praeities situacija.	Intuicija – tai informacija, pagrįsta patirtimi.

Du respondentai paminėjo, kad pripažinti, jog naudoji intuiciją, – gėdinga. Pasak vieno jų, „vyrai nediršta pripažinti, kad naudoja intuiciją, nes intuicija priskiriama moteriškoms savybėms“. Be to, kaip pripažino kitas respondentas, „intuiciją naudoti – nesolidu“; „nenorėčiau pripažinti savo kolegoms, kad sprendimą priėmiau naudodamas intuiciją“. Cappon (1993), Snyder (2006) bei Myers (2002) taip pat teigia, kad Vakarų tradicija istoriškai žiūrėjo į racionalųjį mąstymą kaip į vyrišką, o intuityvų mąstymą – kaip į moterišką. Iki praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio toks mąstymas, paremtas dešiniojo pusrutulio smegenų veikla, apėmė nemoksliską ir nelogišką argumentavimą, o tai reiškia buvo moteriškas ir tuo pačiu silpnesnis. Tačiau autoriai pažymi, kad dvidešimt pirmajame amžiuje intuicija jau nesiejama su lyčių skirtumais.

Respondentai taip pat buvo paprašyti išreikšti nuomonę, ar intuicija reikalinga versle ir kodėl. Respondentai vieningai sutiko, kad versle intuicija reikalinga. Paaiškindami, kodėl intuicija reikalinga versle, respondentai įvardijo labai įvairias priežastis, pvz., „reikalinga (intuicija – aut. past.) tam, kad būtų pasiekti ženkliai geresni rezultatai; tada, kai reikia iš esmės kažką keisti“; „versle reikalinga uoslė, reikalinga gyslelė“; „intuicija gali padėti sutaupyti, nes kai sprendimai priimami informacijos pagrindu, jie brangesni, nes informacija kainuoja“; „būtina, nes pirmiausia pajauti, kas yra teisinga, o paskuti tik dėlioji“; „be jos iš viso neįmanoma; žmonės, kurie verslininkai, jie nedaug skaičiuoja, jie remiasi intuicija; kur prasideda logika, ten baigiasi pelningas verslas, prasideda pilkas verslas“.

Respondentai, kalbėdami apie intuicijos reikalingumą versle, bei paprašyti pateikti konkrečių intuicijos naudojimo pavyzdžių, kuomet naudojo intuiciją priimdami verslo sprendimus, minėjo šias verslo sprendimų priėmimo sritis: strateginiai sprendimai dėl įmonės ateities; kasdieniai verslo sprendimai; sprendimai dėl personalo (priėmimo, atleidimo, partnerio pasirinkimo); sprendimai dėl įmonės produkto (kūrimo, pakeitimo, kainodaros); sprendimai dėl investavimo.

Kaip ir mokslinių straipsnių autoriai (Hurley, 1986; Schott, 1998; Agor, 1986 bei Tupperwein & Aeschbacher, 2005), kokybinio tyrimo respondentai teigė, kad intuicija ir pasitikėjimas sudaro sąveikos ratą: kuo labiau pasitiki savo intuicija, tuo labiau ją naudoji; kuo labiau naudoji intuiciją, tuo sėkmingesnius sprendimus priimi, tuomet pasitikėjimas intuicija dar labiau auga. Respondentai taip pat pripažino, kad intuicija verslo sprendimų procese siejama su autentiškumu, o tuo pačiu ir skirtinga verslo strategija, o tai leidžia kurti sėkmingą verslą. Taip pat pastebėta, kad intuicijos naudojimą vadovai siejo su verslo kūrimu. Respondentų minėti pavyzdžiai atskleidė respondentų nuomonę, kad savo verslą sukurti gali tik tas, kuris turi gerai išlavintą intuiciją.

Kiekybinio tyrimo klausimynas buvo sudarytas iš 4 pagrindinių dalių:

- 1) duomenys apie respondento įmonę (sektorius ir finansiniai duomenys);
- 2) klausimai apie sprendimų priėmimo būdą;
- 3) klausimai apie vadovo pasitikėjimą savimi ir sėkmingumą;
- 4) demografiniai duomenys.

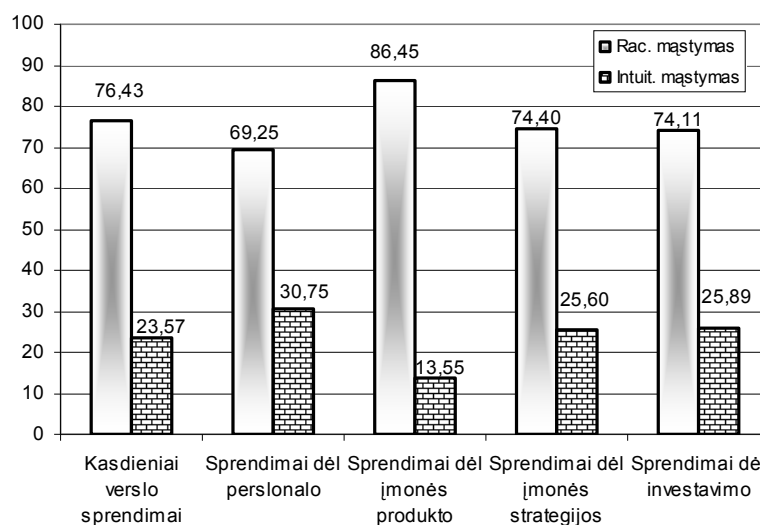
Paklausti, kaip priima verslo sprendimus, didžioji dauguma respondentų (55,3 proc.) nurodė, kad verslo sprendimų priėmimo procese intuityvų ir loginį mąstymą naudoja vienodai. Trečdalis respondentų (36,8 proc.) nurodė, kad priimdami verslo sprendimus labiau remiasi loginiu mąstymu. Intuicija dažniau remiasi 5,3 procentų respondentų. Tuo tarpu Henley Management College atliktas tyrimas parodė, kad jau 2001 m. net 80 procentai Vakarų įmonių vadovų derino intuityvų ir racionalųjį mąstymą verslo sprendimų priėmimo procese (Overel, 2001), o 2002 m. intuicija dažniau nei loginį mąstymą naudojo 45 procentai pasaulinių korporacijų vadovų (Bonabeu, 2003).

Intuityvų mąstymą naudojo ir loginį bei racionalųjį mąstymo būdą dažniau derino akcininkai, akcininkai-vadovai (72,72 proc.), lyginant su įmonės nuosavybės teise neturinčiais aukščiausios ir vidurinės grandies vadovais, kurie sprendimų priėmimo procese pirmenybę teikia racionaliajam mąstymo būdai (45,45 proc.). Tai pat ir Agor (1998) bei Hayashi (2001) savo tyrimų išvadose pažymi, kad aukščiausio lygio vadovai, lyginant su vidurinės ir žemiausios grandies vadovais, kur kas dažniau naudoja intuiciją verslo sprendimų priėmimo procese. Intuicija – tai efektyvus lyderio bruožas (Parikh, Neubauer & Lank, 1994; Hayashi, 2001; Buchanan & O’Connel, 2006 ir kt.); intuicijos dėka asmenys pasiekia didelių rezultatų ir tampa aukščiausio lygio vadovais, o tuo pačiu žmogus tik sukaukęs didelę patirtį (pasąmonės informacijos klodus) gali dar efektyviau naudotis intuicija.

Stebint koreliacijas tarp sprendimų priėmimo būdo ir lyties bei darbo stažo, ryšio nerasta.

Pastebėta, kad kuo didesnė įmonės apyvarta, tuo mažiau intuicijos naudoja vadovai. Tai galėtų būti paaiškinta atsakomybės lygiu: esant didesnei atsakomybei, prioritetai teikiami patikrintam racionaliam mąstymui.

Vadovai buvo paprašyti įvertinti, kokį mąstymo būdą naudoja šiose sprendimų srityse: (a) kasdiniuose verslo sprendimuose; (b) sprendimuose dėl personalo; (c) sprendimuose dėl įmonės produkto; (d) investavimo sprendimuose; (e) sprendimuose dėl įmonės strategijos. Kaip matyti paveiksle žemiau, paprašyti pažymėti, kokį mąstymo būdą naudoja priimdami sprendimus atskirose srityse, visais atvejais respondentai pažymėjo, kad racionaliuoju mąstymu pasikliauja reikšmingai dažniau.

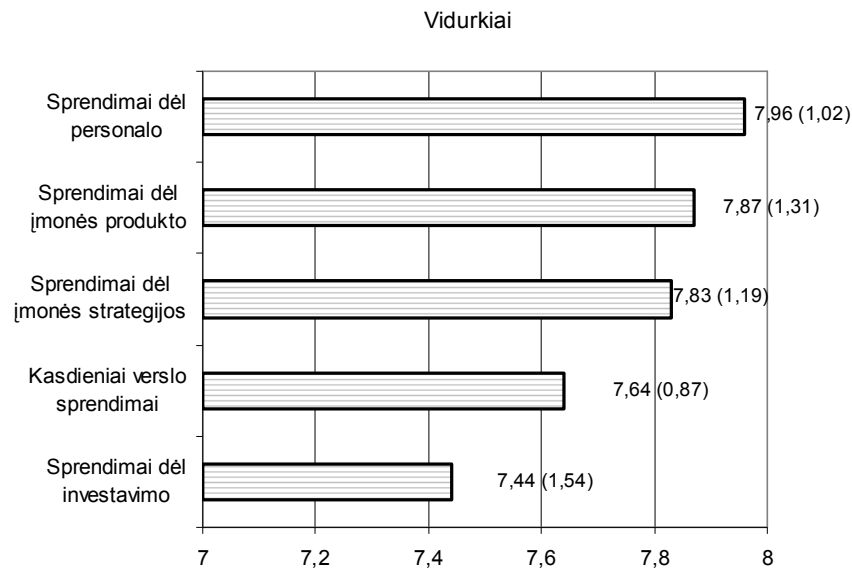


1 pav. Vadovų mąstymo būdo naudojimas skirtingose verslo sprendimų srityse

Labiau intuicija vadovai kliošėsi priimdami sprendimus dėl personalo. Antroje vietoje pagal intuicijos naudojimą – sprendimai dėl investavimo, trečioje – sprendimai dėl įmonės strategijos, ketvirtoje – kasdieniai verslo sprendimai. Mažiausiai intuicija vadovai kliošėsi priimdami sprendimus dėl įmonės produkto. Šis rezultatas yra stebinantis, nes Vakarų verslo literatūroje vieningai pažymima, kad produkto kūrimas bei vystymas ir rinkodaros sritys yra tos, kuriose intuicijos naudojimas turi didžiausią naudą. Nors ir negalima šio tyrimo metu gautų duomenų vienareikšmiškai lyginti su Parikh, Neubar ir Lank 1994 m. atliktu pasauliniu tyrimu apie intuicijos naudojimą verslo sprendimų priėmimo procese dėl skirtingų tyrimo metodikų, tačiau reikėtų pažymėti, kad Parikh, Neubar ir Lank tyrimo rezultatai parodė, kad Vadovai naudoja intuiciją sprendimų priėmimo procese skirtingose verslo srityse tokiu lygiu ir mastu: (1) korporatyvinė strategija ir planavimas (79,9 proc.); (2) žmoniškųjų išteklių valdymas (78,6 proc.); (3) rinkodara (76,8 proc.); (4) tyrimai ir vystymas (71,6 proc.); (5) viešieji ryšiai (64,3 proc.).

Respondentai buvo paprašyti įvertinti, kaip vertina savo sprendimų teisingumą kiekvienoje srityje. Koreliacija tarp sprendimų priėmimo būdų ir sprendimų teisingumo kiekvienoje srityje nebuvo užfiksuota. Teisingiausiais iš visų savo sprendimų vadovai vertina savo sprendimus dėl personalo. Pažymėtina, kad šioje

srityje vadovai labiausiai naudojami intuicija. Tačiau daryti reikšmingesnės išvados, kad intuityvūs verslo sprendimai yra efektyvesni, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, negalima. Tai veikiau galėtų būti laikoma tendencija ir/ar prielaida tolimesniam tyrinėjimui.



2 pav. Sprendimų efektyvumo vertinimo vidurkiai (standartinis nuokrypis)

Respondentai buvo paprašyti įvertinti, kiek dėmesio skiria sprendimų priėmimo būdai. Pastebėtina, kad respondentai, kurie labiau naudojo intuiciją bei derino intuityvų mąstymą su racionaliuoju, skyrė daugiau dėmesio sprendimų priėmimo būdai nei tie, kurie pažymėjo, kad naudoja tik racionalųjį mąstymo būdą. Sprendimų priėmimo būdai daugiau dėmesio skyrė akcininkai ir akcininkai-vadovai, lyginant su vadovais, neturinčiais įmonės akcijų. 63,63 procentų akcininkų skyrė dėmesį sprendimų priėmimo būdai, tuo tarpu iš vadovų, neturinčių akcijų, dėmesį sprendimo priėmimo būdai skyrė 43,18 procentų.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti pasitikėjimą savimi ir savo kaip verslininkų bei vadovų sėkmingumą. Šio vertinimo buvo paprašyta, siekiant nustatyti, ar pasitikėjimas savimi bei savęs vertinimas turi įtakos sprendimo priėmimo būdai. Analizuojant duomenis, pastebėta tendencija, kad labiau savimi pasitikintis ir geriau save vertinantys asmenys labiau naudoja racionalųjį mąstymą ir atvirkščiai: intuityviu mąstymu labiau rėmėsi asmenys, kurie save įvertino ne tokiais aukštais balais. Labiau savimi pasitikėjimą išreiškė vyrai, mažiau – moterys. Tačiau moterys save vertino sėkmingesnėmis vadovėmis. Įdomu, kad vadovai-akcininkai savo pasitikėjimą įvertino mažesniu balu nei samdomi vadovai.

Išvados

1. Sprendimo priėmimo procesas – mąstymo veiklos rezultatas. Naujausi žmogaus anatomijos ir fiziologijos tyrimai rodo, kad būtina mąstymo procese naudoti abu pusrutulius - ir dešinįjį, ir kairįjį. Be to, paskutiniaisiais metais paaiškėjo, kad sprendimo tikslumas ir greitis priklauso nuo dešiniojo ir kairiojo smegenų pusrutulio sąveikos kokybės. Kūrybingumas bei intuicija laikomi abiejų smegenų pusrutulių sąveikos rezultatu.
2. 20 a. aštuntas dešimtmetis gali būti laikomas verslo persilaužimo dešimtmečiu, kai intuicija buvo pripažinta galingu verslo įgūdžiu verslo sprendimų priėmimo procese. Ši pokytis įvyko dėl dviejų pagrindinių priežasčių:
 - loginio mąstymo nebeužteko sparčiai besikeičiančiame pasaulyje;
 - moksliniai tyrimų pasiekimai anatomijos, o būtent žmogaus smegenų veiklos, srityje.
3. 20 a. devintajame dešimtmetyje Vakaruose intuicija „įteisinama“ kaip verslo įgūdis. 21 amžiuje intuicija jau laikoma svarbiu mąstymo įrankiu verslo valdymo sprendimų priėmimo procese, verslo įgūdžiu, viena pagrindinių lyderystės kompetencijų.
4. Pagrindinis intuicijos privalumas – tai sprendimų unikalumas bei tikslumas, gebėjimas numatyti ateitį, kurti vizijas bei idėjas. Intuicija yra efektyviausias verslo sprendimų priėmimo būdas šiose srityse:
 - korporatyvinė strategija bei planavimas;

- rinkodara ir viešieji ryšiai;
 - žmogiškųjų išteklių valdymas;
 - tyrimai ir vystymas.
5. Pagrindiniai intuityvaus mąstymo naudojimo verslo sprendimų priėmimo procese pavojai:
- žmogiškos savybės, silpnybės, nuostatos bei emocijos daro intuityvą subjektyvia;
 - neįmanoma pamatuoti tikrosios intuityvos naudos bei žalos;
 - žmogaus polinkis kategorizuoti informaciją padaro intuityvą klaidingą;
 - žmonės klysta interpretuodami intuityvą.
6. Lietuvos aukščiausios ir vidutinės grandies vadovai intuityvą vertina kaip:
- bandymą atspėti ateitį;
 - jausmą, nuojautą, vidinį balsą;
 - išankstinį žinojimą;
 - patirtį.
7. Lietuvoje tik 5,3 procentų aukščiausio ir vidutinio lygio vadovų nurodė, kad sprendimų priėmimo procese dažniau naudoja intuityvą. 55,3 procentų vadovų intuityvų mąstymą derina su racionaliuoju, o likusioji dalis (39,4 proc.) vadovų prioritetą sprendimų priėmimo procese teikia racionaliųjų mąstymui. Mažiausiai Lietuvos vadovai intuityvą naudoja priimdami sprendimus dėl įmonės produkto.

Tiriamąo darbo rekomendacijos

Kadangi tyrimo metu išaiškėjo faktas, jog Lietuvos vadovai intuityvą mažiausiai naudoja sprendimuose dėl produkto (kūrimo bei rinkodaros), aktualu būtų ištirti, kaip šis faktas įtakoja Lietuvos įmonių konkurencingumą pasauliniame kontekste. Tik 13,55 procentų Lietuvos vadovų naudoja intuityvą priimdami verslo sprendimus dėl įmonės produkto, kai Vakaruose (JAV ir Vakarų Europoje) priimant sprendimus dėl įmonės produkto intuityvų mąstymą naudoja net 71-76,8 procentai įmonių vadovų.

Literatūra

1. Agor W.H. (1984). *Using Intuition to Manage Organizations in the Future*. Business Horizons, July-August
2. Agor W. H. (1986). *The Logic of Intuitive Decision Making*. Greenwood Press, Connecticut.
3. Agor W.H. (1998). *Intuition & Strategic Planning: How Organizations Can Make Productive Decisions*. The Futurist. Volume 23, Issue 6
4. Albrecht K. (2002). *Brain Power: People Can Be Trained to Use Their Brains More Effectively for Creativity, Problem Solving and Other Thinking*. T&D. Volume 56, Issue 11.
5. Barry B.W.A. (1998). *A Beginner's Guide to Strategic Planning*. The Futurist. Vol. 32, Issue 3.
6. Bonabeau E. (2003). *Don't Trust Your Gut*. Harvard Business Review. May issue.
7. Buchanan L & O'Connell A. (2006). *A Brief History of Decision Making*. Harvard Business Review, January 2006
8. Cappon D. (1993). *The Anatomy of Intuition*. Psychology Today. Vol. 26, Issue 3.
9. Doyle D.P. (2002). *Knowledge Based Decision Making: Moving Beyond Intuition through Data Laced Wisdom Leading to Informed Actions*. School Administrator. Vol. 59, Issue 11.
10. Estes C.P. (2005). *Bėganėios su vilkais: Laukinės moters archetipas mituose ir pasakose*. Alma Litera, Vilnius.
11. Gerard J. (2001). *Intuition: A Secret Business Weapon*. Plant Edition, Dec. 96, Vol. 41, Issue 12.
12. Goffee R. & Jones G. (2000). *Why Should Anyone Be Led By You?* Harvard Business Review. September-October.
13. Hayashi A.M. (2001). *When To Trust Your Gut*. Harvard Business Review. February volume
14. Hurlay D. (1986). *The Hit Parade: the Risky Business of Picking Winners in the Entertainment and Publishing Fields Often Relies on a Combination of Experience, Intuition and Luck*. Psychology Today. Volumen 20, July.
15. Jung, C. G., (1934–1954). *The Archetypes and The Collective Unconscious*. (1981 2nd ed. Collected Works Vol.9 Part 1, Princeton, N.J.: Bollingen
16. Lank A.G. & Lank E.A (1995). *Legitimizing the Gut Feel: the Role of Intuition in Business*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 10, Number 5.
17. Менегети А. (1997). *Учебник по онтопсихологии*. Славянская ассоциация Онтопсихологии. Москва
18. Менегети А. (2002). *Психология Лидера*. ННБ „Онтопсихология“. Москва
19. Менегети А. (2004). *Личность предпринимателя*. ФОИЛ. Москва
20. Myers D.G. (2000). *Psichologija*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
21. Myers D.G. (2002). *The Powers and Perils of Intuition*. Psychology Today. Vol. 35, Issue 6.
22. Overel S. (2001). *Trust Your Gut*. DIRECTOR. July issue.
23. Parikh J., Neubauer F. & Lank A.G. (1994). *Intuition: The New Frontier of Management*. Lightning Source Inc.
24. *Psichologijos žodynas* (1993). Mokslo ir enciklopedijų leidykla. Vilnius.
25. Peters, Waterman (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run*. Warner Books Edition, New York.
26. Porter R.E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. November-December Edition.
27. Sawyer K.R. (2006). *Explaining Creativity*. Oxford University Press.
28. Semler R. (2003). *Eretikas*. DAKRA. Vilnius.

29. Schott J. & Arbeiter J. (1998). *Emotional Investments*. Psychology Today. Volume 31, Issue 1.
30. Snyder K. (2006). *The G Quotient: Why Gay Executives Are Excelling as Leaders*. A Wile Imprint, San Francisko.
31. Taylor C.R. (2003). *When the Shark Bites: Lessons You Can Apply in the Shark-Infested Business World*. American Society for Training & Development. Volume 57, Issue 12.
32. Tupperwein K. & Aeschbacher F. (2005). *Paslaptinga intuicijos galia*. ALGARVĖ. Vilnius
33. Vadovo pasaulis (2005), *Intuicija: kelias į sėkmę*. Nr. 11
34. Vaughan F.E. (1979). *Awakening Intuition*. Garden City, N.Y.: Anchor Press
35. Vyriausioji enciklopedijų redakcija (1985), *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius
36. Wallace J. & Ericson J. (1993). *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*. Harper Business Edition, New York.
37. Welch J. & Welch (2005). *Winning*. HarperCollins Publishers Inc. New York

THE ROLE OF INTUITION IN BUSINESS DECISION MAKING PROCESS

V. Barvydienė, A. Miniotaitė

S u m m a r y

The paper examines how intuition could be used in business decision making process. When analyzing the discourse of intuition in Western business and scientific literature, the qualities and perils of the intuition are disclosed. The role of intuition in business decisions making process, as well as the attitude of Lithuanian business managers towards intuition, is the focus of the quantitative and qualitative research. The outcomes of the research revealed the gaps between Western and Lithuanian business practices. The paper indicates the areas of Lithuanian business competitiveness that should be strengthened.

Gauta 2010 09 29

Spausdinti rekomendavo: prof. dr. N. Petkevičiūtė ir habil. dr. Alfredas Zorys